



# إدارة النفس البشرية

منظور تدريبي

————— الجزء الأول —————

دكتور  
محمد الصيرفي

رقم الايداع

٩٧/١٥٠٠٢

977-19-5030-4

الطبعة الأولى

١٩٩٨

إدارة النفس البشرية  
منظور تدريبي  
الجزء الأول

إن الإنسان هو الكائن الوحيد الذى وهب حرية الاختيار والقدرة العالية على إصدار الأحكام بشأن القيم ،  
ومع هذه المواهب يسير الالتزام بأن يعطى أفضل ما يمكن من الأستاذية فى ضوء ما يعنيه الحد الأقصى من  
تنمية الذات ، والخدمة النافعة لأبناء جنسه أملاً فى أن يحيا الإنسان حياة خصيبة تحسب له عند خالقه .

دكتور / محمد الصيرفى

ج.م.ع. السويس - بورتوفيق - حوض الدرس فيلا رقم ٦٠  
تليفون ٣٣٤١٧٧ / ٠٦٢

لا يجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته  
بطريقة الاسترجاع أو نقله على أى نحو أو بأى طريقة سواء  
كانت الكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة  
المؤلف على هذا كتابة .

حقوق الطبع والإقتباس  
والترجمة والنشر محفوظة  
للمؤلف

دكتور / محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة جامعة قناة السويس

الناشر

مكتبة الجلاء ببورسعيد

تم اخراج وتجهيز هذا الكتاب بمعرفة ماجد مكاوى عطية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا (٧) فَأَلْهَمَهَا

فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا (٨) قَدْ أَفْلَحَ

مَنْ ذَكَرَهَا (٩) وَقَدْ خَابَ مَنْ

دَسَّاهَا (١٠)

صَلَّى  
الْعَظِيمِ

(سورة الشمس مكية)

اعطني طفلاً

أعتني به

حتى سن السابعة ...

وبمقدوري ان اعطيك الرجل

الذي تريد ...



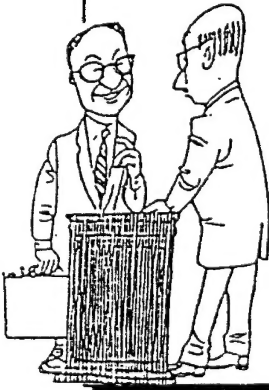
## اهداء

الى الله	غافر الذنب وقابل التوب
الى روح ابي	أسكنه الله فسيح جناته
الى أمي الغالية	نبع الحنان وفيض الرحمة
الى زوجتي	رفيقة عمري ... وأنيسة وحدتي
الى ابنائي الاعزاء	حازم - داليا - نهلة

## يا ابتها النفس

### احذرى

- ان كل اساليب غسيل المخ المستخدمة فى الاعلانات السياسية والتجارية لا تقتصر على دفعنا لشراء اشياء لا نريدها ولسنا بحاجة اليها ، وانما هى ايضا تقودنا لاختيار ممثلين سياسيين لا نريدهم او نحتاج اليهم لو كنا مالكين تماما لقدراتنا الذهنية .
- ان هذه الاساليب الایحائية شبه التنويمية المستخدمة فى الاعلانات التجارية والدعاية السياسية تعد خطرا كبيرا على الصحة العقلية بل انها اشد خطرا من الاضرار التى تلحقها المخدرات بالعقل البشرى .
- وهذا الهجوم الضارى على الحقيقة وعلى الاحساس بالواقع يلاحق الافراد فى كل وقت وفى كل مكان اثناء الساعات العديدة التى يقضونها امام التليفزيون واثناء قيادة السيارات ...
- والاثر المميز لهذه الاساليب الایحائية هو انها تخلق مناخا عاما بين اليقظة والنوم ، بين التصديق والتكذيب ، انها تفقد الانسان الاحساس بالحقيقة .
- كل الناس تسمع نباح الكلاب ... والاغبياء من ينصتون اليها .
- كل الناس تستطيع اصدار الامر ... والاذكياء من يستطيعون اتخاذ القرارات .
- كل الناس تسمع ... والقليل يفهم .
- كل الناس ترى ... والقليل يبصر .
- كل الناس تحب ... والقليل يضحى .
- كل الناس تتكلم ... والقليل يعمل .
- الانسان الذى لا يعرف من اين اتى ... لا يعرف الى اين يذهب !!!!





## يا أيتها النفس

### أطمئني

يا ايتها النفس المطمئنة ارجعي الى ربك راضية مرضية

ينشغل بال الإنسان بثلاث قضايا مصيرية هي :-

(١) قضية الموت (٢) قضية الرزق (٣) القضاء والقدر

ولقد أراد المولى عز وجل أن يحمل عن الإنسان حمل هذه القضايا بحيث لا  
ينشغل الإنسان بها .

### قضية الموت

قال تعالى شيراً إلى أن الموت هو نهاية كل مخلوق :

( وأينما كنتم يدرككم الموت ولو كنتم فى بروج مشيدة )

وقال أيضاً مخاطباً رسوله الكريم :

( انك ميت وانهم ميتون )

وقال عز من قائل :

( كل من عليها فان ويبقى وجه ربك ذو الجلال والإكرام )

وقال أيضاً :

( كل نفس ذائقة الموت )

### وفى تحديد موعد الموت

قال تعالى :

( وإذا جاء أجلهم لا يستقدمون ساعة ولا يستأخرون )

### وفى تحديد مكان الموت

قال تعالى ( وما ندرى نفس بأى ارض تموت )

### **قضية الرزق**

قال تعالى : ( وفى السماء رزقكم وما نعدون وربك السماء انه لحق

مثل أنكم تنطقون )

وقال أيضاً :

( وما ندرى نفس ماذا تكسب غداً )

## وبالنسبة لقضية القضاء والقدر

فقد قال تعالى : ﴿ قُلْ لَنْ يَصِيبَنَا إِلَّا مَا كَتَبَ اللَّهُ لَنَا ﴾  
وحدهما رسول الله صلى الله عليه وسلم في حديثه الشريف لابن عباس رضى  
الله عنهما قال :  
" كنت خلف النبي يوماً فقال يا غلام أنى أعلمك كلمات :  
احفظ الله يحفظك ، احفظ الله تجده تجاهك وإذا سألت فأسأل الله  
وإذا استعنت فاستعن بالله ، واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن  
ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك وإن اجتمعوا  
على أن يضروك بشيء لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك ،  
رفعت الأقلام وجفت الصحف . "

والآن هل لك أن تستريح يا ايها النفس ؟



## تذكر

- . أن من يشعر بالرضا عن نفسه يحقق نتائج طيبة .
- . أن افضل دققة تقضيها هي تلك التي تستثمرها في قراءة كتاب جديد.
- . أن كل إنسان لديه الإمكانيات كي يصبح من الفائزين ولكن البعض يظهرون بمظهر الخاسرين فلا تدع مظاهرهم تخدعك .
- . أن سر النجاح يمكن في التطابق بين أهدافك وسلوكك .
- . لا يمثل سلوكنا سوى جزء من كيانا ويظهر في طريقة تصرفنا للأمور .
- . أن الأهداف هي التي تحرك السلوك أما النتائج فهي التي تحافظ على مستوى السلوك .

## صعودك إلى القمة

أن صعودك إلى القمة يتطلب منك الإجابة على الأسئلة التالية :



(١) ماذا أريد أن أحقق ... ؟

(٢) ما الذى يمنعك من تحقيقه ... ؟

(٣) ما هى المهارات والقدرات التى تحتاج إليها ... ؟

(٤) من هم الأشخاص الذين ستحتاج إلى مساعدتهم

(٥) ما هى الخطوات التى يتعين على اتخاذها ... ؟

(٦) ما هو الموعد المحدد الذى يمكن فيه الوصول إلى الهدف ... ؟

(٧) ما هو الدليل على أنك قد حققت هدفك ... ؟

(٨) ما هى الفائدة التى ستعود عليك من تحقيق الهدف ... ؟

(٩) ماذا أفعل إذا لم تسر الأمور على النحو الذى أريده ... ؟

## أنت تسأل ونحن نجيب



### (١) أيهما اذكى الرجل أم المرأة ... ؟

قد أثبتت الدراسات الحديثة أن الرجال يتفوقون في المقاييس الميكانيكية والعديدية والمكانية لاختبارات الذكاء بينما تتفوق المرأة في الاختبارات التي يتضمن المهارات اللفظية والتفاصيل الإدراكية والمهارات اليدوية القليلة .

### (٢) هل السعادة وهم أم حقيقة ... ؟

السعادة هي توافق الفرد مع محيطه وإحساسه بأنه يعيش لذاته وبذاته من غير أن يسقط الآخرين من اعتباره . وهي ثلاث أنواع :-



- ( أ ) سعادة الهدوء وتناسب المتشائمين .
- ( ب ) سعادة اللذة وتناسب السقيمين .
- ( ج ) سعادة النمو وتناسب المتقدمين نشاطاً .

والسعادة تأخذ بالحالات الإيجابية " كالصحة الجسدية والنفسية والقدرات المادية والنجاح ... " كما أن للحالات السلبية قيمتها ومنها " عدم التألم وعدم الضجر وعدم الشعور بالغبرة ... " .



### (٣) هل يمكن أن تكون حياة المرء خالية تماماً من المشكلات ... ؟

أن مثل هذه الحياة غير موجودة على كوكب الأرض وهي لا تتلاءم مع الطبيعة البشرية التي تسام الملل والرتابة وتميل إلى تحدي الصعاب .. أن سعادة الإنسان أو على الأقل رضاه النفسى فى إشباع حاجاته بعد عناء فالمشكلات تحفز الفرد إلى العمل على فهم ذاته على نحو أعمق ... وصدق الله حيث يقول " أن خلقنا الإنسان فى كبد ... " .



### (٤) ماذا يحصل للذكاء فى عمر الشيخوخة ... ؟

أثبتت الدراسات أن الذكاء يميل إلى التناقص بعد سن السبعين عند بعض الأشخاص أما البعض الآخر فقد تبقى سن الذكاء لديهم ثابتة أو تزيد قليلاً خلال ذلك العمر ويفسر انخفاض الذكاء بما يصيب الصحة العامة من تدهور .

### (٥) ما هو الفرق بين الذكاء والعبقرية ... ؟

الأذكاء هم أولئك الذين يظهرون قدرات غير عادية فى سنوات حياتهم المبكرة ويكونوا مميزين فى مختلف حقوق الخبرة الإنسانية مع ملاحظة أن الإنسان المتفوق جداً فى الذكاء لا يشترط أن يكون عبقرىاً فلقد كان " انشتاين واديسون " يتميزون بالغباء والتخلف .

أما العبقرية فهى تعنى الإبداع والذى يعنى بدورة القدرة على الخلق وليس الإبداع حكراً على فئة من الناس دون أخرى بل تشترك فيه جميع المخلوقات البشرية هذا ويحتوى الإبداع على جزء يطلق عليه الحدس وهو الإدراك العقلى

المباشر لموضوع معين في حقيقة الفردية والفرق بينه وبين التفكير المنطقي سرعته وعفويته وذلك مع ضرورة التأكيد على أن الحدس لا يشكل سوى ١٪ من العبقرية أم الباقي (٩٩٪) فهو جهد وعرق .

### (٦) هل يمرض السلوك ... ؟

يقول العلماء بان السلوك قد يصاب بالمرض عندما يشعر الفرد بعدم الراحة فالناس الذين يشعرون بالقهر أو القلق أو الذنب أو العدوانية وإيذاء الآخرين هم أناس مرضى سلوكياً وبالتالي إذا شعر أحدنا بالضيق والتبرم والألم كل يوم يكون فيه ملزماً بالقيام بواجباته التي تفرضها عليه وظيفة يكون هذا الشخص إنساناً مريضاً ... ولكن بعض الناس يسعدون بالآلام ويتلذذون بالشقاء فهل هم مرضى...؟

وفي حقيقة الامر فقد احتار العلماء في محاولتهم تحديد السلوك المرضى والسلوك السليم .



## ارقام تتحدث بلغة الحروف فى القرآن الكريم

ان العلاقة بين الارقام وآيات القرآن الكريم إن هى الا معجزة وفى عصر الحاسبات الالكترونية الذى نعيشه بدأت بوادر هذه المعجزة العظيمة تلوح فى الافق معلنة انها "معجزة فى الرياضيات" .  
والاساس الرياضى الذى تقوم عليه معجزة الارقام فى القرآن الكريم هو "حساب الجمل" وفى الجدول التالى تظهر الحروف وعدد كل منها قرينة حيث تبدأ بحرف أ وعدده (١) وتنتهى بحرف غ وعدده (١٠٠٠) .

١=أ	٨=ح	٦٠=س	٤٠٠=ت
١٢=ب	٩=ط	٧٠=ع	٥٠٠=ث
٣=ج	١٠=ى	٨٠=ف	٦٠٠=خ
٤=د	٢٠=ك	٩٠=ص	٧٠٠=ذ
٥=هـ	٣٠=ل	١٠٠=ق	٨٠٠=ض
٦=و	٤٠=م	٢٠٠=ر	٩٠٠=ظ
٧=ز	٥٠=ن	٣٠٠=ش	١٠٠٠=غ

ولكى تستخدم هذا الجدول فى حساب كلمة ما اجمع اعداد حروفها ...

فإذا كانت هذه الكلمة من القرآن الكريم فاحرص على جمع حروفها ، كما هى مكتوبة فى المصحف ، وليس كما تنطق ... فلو كانت الكلمة مثلاً (الصلاة) فهى فى المصحف (الصلوة) وعددها ... ١=أ ، ٣=ل ، ٩=ص ، ٣٠=ل ، ٦=و ، ٤٠٠=ت فىكون المجموع = ٥٥٧ وهكذا ....

أما القاعدة التى تركز عليها علاقة الارقام بالقرآن الكريم فهى "ان الارقام تقول بلغة الحساب ما تقوله الحروف بلغة الكلام" اى ان الارقام تعزز وتؤيد معانى الآيات الكريمة حتى انه يمكننا كتابة معادلة رياضية من الآيات مسترشدين بأعداد كلماتها ، ويتفرع من هذه القاعدة قواعد اخرى كثيرة .

(١) نقلاً عن زياد داود السلواى .

## قاعدة المعادلات الرياضية

فيما يلي بعض الامثلة على قاعدة المعادلات الرياضية ،

وعليك اخي القارئ ان تتحقق بنفسك من صحة جمع وطرح الاعداد درءاً للاخطاء المطبعية .

• الآية ٣ من سورة الزخرف : ﴿ إنا جعلناه قرآناً عربياً لعلكم تعقلون ﴾ ... نجد ان ﴿إنا

$$\text{جعلناه قرآناً عربياً} = ٥٢ + ١٥٨ + ٣٥٣ + ٢٨٣ = ٨٤٦ .$$

$$\text{ونجد } \langle \text{لعلكم تعقلون} \rangle = ١٩٠ + ٦٥٦ = ٨٤٦ \text{ أيضاً .}$$

فتكون المعادلة :

$$\text{إنا جعلناه قرآناً عربياً} = \text{لعلكم تعقلون} .$$

• الآية ١٦٠ من سورة الانعام : ﴿من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها ومن جاء بالسيئة فلا

يجزى إلا مثلها﴾ ... نجد ان "الحسنة" = ٥٤٩ "عشر" = ٥٧٠ "السيئة" = ٥١١ "إلا

مثلها" = ٦٠٨ ، ونجد ان ٥٤٩ + ٥٧٠ = ٥١١ + ٦٠٨ = ١١١٩ فتكون المعادلة :

$$\text{الحسنة} + \text{عشر} = \text{السيئة} + \text{الامثالها} .$$

• الآية ٣٧ من سورة يس : ﴿وآية لهم الليل نسلخ منه النهار . فإذا هم مظلمون﴾ . ﴿وآية

لهم الليل نسلخ منه﴾ = ٤١٧ + ٧٥ + ٧١ + ٧٤٠ + ٩٥ = ١٣٩٨ . ﴿النهار﴾ = ٢٨٧ ،

$$\langle \text{هم مظلمون} \rangle = ١١١١$$

ونجد ان ١٣٩٨ - ٢٨٧ = ١١١١ ... فتكون المعادلة بالكلمات :

$$\text{وآية لهم الليل نسلخ من - النهار} = \text{هم مظلمون} .$$

• الآية ٢٠١ من سورة الأعراف : ﴿إن الذين اتقوا إذا مسهم طيف من الشيطان تذكروا

فإذا هم مبصرون﴾ ، نجد أن :

$$\langle \text{إن الذين اتقوا إذا مسهم طيف من الشيطان} \rangle$$

$$= ٥١ + ٧٩١ + ٥٠٨ + ٧٠٢ + ١٤٥ + ١٠٠ + ٩٠ + ٤٠٠ = ٢٧٨٧$$

$$\langle \text{مسهم طيف} \rangle = ١٠٠ + ١٤٥ = ٢٤٥$$

$$\langle \text{تذكروا فإذا هم مبصرون} \rangle = ١٣٢٧ + ٧٨٢ + ٤٥ + ٣٨٨ = ٢٥٤٢$$

$$\text{وتقول الارقام ان : } ٢٥٤٢ = ٢٤٥ - ٢٧٨٧$$

فتكون المعادلة بالكلمات : إن الذين اتقوا إذا مسهم طيف من الشيطان - مسهم طيف =

تذكروا فإذا هم مبصرون .

## قاعدة آيات الحق والمحو والازهاق

لوحظ انه كلما ذكر معنى الحق أو المحو أو الازهاق

في آية برز لنا عدد لو قلبناه وطرحناه من مقلوبة لكان الجواب صفراً ، وكأنه يعزز معنى الحق والمحو والازهاق :

- الآية ٢٧٦ من سورة البقرة : ﴿ يَمْحَقُ اللَّهُ الرُّبُوبَ ﴾  $464 = 240 + 66 + 158$  ، وإذا قلبت العدد ٤٦٤ ظل كما هو ، حيث رقم الآحاد هو نفس رقم المئات ، فاذا طرحته من مقلوبة كان الجواب صفراً  $464 - 464 =$  صفر .
- الآية ١٤١ من سورة المائدة : ﴿ وَمَحَقَ الْكَافِرِينَ ﴾  $555 = 391 + 164$  ، وإذا قلبت العدد ٥٥٥ وطرحته من مقلوبة كان الجواب صفراً ...  $555 - 555 =$  صفر .
- الآية ٣٩ من سورة الرعد : ﴿ يَمْحُو اللَّهُ مَا يَشَاءُ ﴾  $484 = 312 + 41 + 66 + 65$  ، ونجرب القاعدة عليها  $484 - 484 =$  صفراً .

## قاعدة التبديل

ففي الآيات التي يذكر فيها معنى " التبديل " يبرز لنا دائماً عدد اذا قلبناه

وجمعناه مع مقلوبه اعطانا عدداً يقرأ من اليمين الى اليسار ، كما يقرأ من اليسار الى اليمين دون تغيير كما يلي :

- الآية ٣٠ من سورة الروم : ﴿ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ... ﴾  $1303 = 66 + 760 + 446 + 31$  ، فاذا قلبنا العدد ١٣٠٣ اصبح ٣٠٣١ ، ولو جمعناه مع مقلوبه فانه يعطينا عدداً يقرأ من اليمين الى اليسار كما يقرأ من اليسار الى اليمين دون تبديل :  $4334 = 3031 + 1303$  .
- الآية ٢٣ من سورة الفتح ، والآية ٦٢ من سورة الاحزاب : ﴿ وَلَنْ تَجِدَ لِسَنَةَ اللَّهِ تَبْدِيلًا ﴾  $86 + 407 + 540 + 66 + 447 = 1546$  ، فاذا قلبنا العدد ١٥٤٦ اصبح ٦٤٥١ ، ولو جمعناه مع مقلوب فانه يعطينا عدداً يقرأ من اليمين الى اليسار كما يقرأ من اليسار الى اليمين دون تبديل :  $7997 = 6451 + 1546$  .

# فهرس

## الجزء الأول

• تمهيد

### الفصل الاول تقديم

- مفهوم ادارة النفس البشرية ٨
- التنظيم الادارى لادارة النفس البشرية ١٠
- سلطة مدير ادارة النفس البشرية ١٣
- الترابط والتكامل بين وظائف ادارة النفس البشرية ١٤
- اهداف ادارة النفس البشرية ١٦
- العوامل المؤثرة على كفاءة ادارة النفس البشرية ١٩
- سياسات ادارة النفس البشرية ٢٢
- المقصود بالنفس البشرية ٢٩

### الفصل الثانى

#### تخطيط القوى العاملة

( مفاهيم عامة )

- التخطيط ٣٧
- القوى ٤٤
- العمالة ٥٢
- تخطيط القوى العاملة ٥٣
- اهداف تخطيط القوى العاملة ٥٤
- الضوابط التى تحكم تخطيط القوى العاملة ٥٥
- مراحل تخطيط القوى العاملة ٥٥
- مستويات تخطيط القوى العاملة ٥٦
- ركائز نجاح تخطيط القوى العاملة ٥٧

## الفصل الثالث

### تحليل الوظائف

- تقديم ٧١
- المقصود بالتحليل ٧١
- المهن ٧٣
- الهدف من تحليل الوظائف ٧٥
- القائمون بالتحليل ٧٦
- خطوات تحليل الوظائف ٧٨
- الطرق المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للتحليل ٨١
- - قائمة الاسئلة ٨١
- - المقابلة الشخصية ١٠١
- - الملاحظة ١٠٣
- وصف الوظائف ١١٧

## الفصل الرابع

### تحديد عدد شاغلي الوظائف المطلوبة لتكوين قوة عمل

- تقديم ١٣٣
- تحديد عدد العمالة الحالية ١٣٣
- - الوظائف الروتينية اليدوية ١٣٤
- - الوظائف الروتينية الآلية ١٣٦
- - الوظائف الروتينية الذهنية ١٣٨
- تحديد عدد العمالة المستقبلية
- - الطرق الاحصائية ١٤٥
- - طريقة معدلات الاداء ١٤٩
- - النماذج ١٥١
- العوامل المؤثرة على تحديد عدد ساعات العمل المستقبلية
- - الغياب ١٥٦
- - دوران العمل ١٦٠
- - اصابات العمل ١٦٣

## الفصل الخامس تحليل هيكل العمالة

- تقديم ١٦٨
- النماذج المستخدمة في التحليل ١٦٨

## الفصل السادس سياسة الاختيار والتعيين

- تقديم ٢٠٥
- سياسة الجلب ٢٠٦
- سياسة المفاضلة ٢٠٨

## الفصل السابع تقييم الوظائف

- تقديم ٢٩٧
- الاهداف ٢٩٨
- الجهة المستولة ٢٩٩
- مجموعة الطرق غير الكمية ٣٠٠
- مجموعة الطرق الكمية ٣٠٩

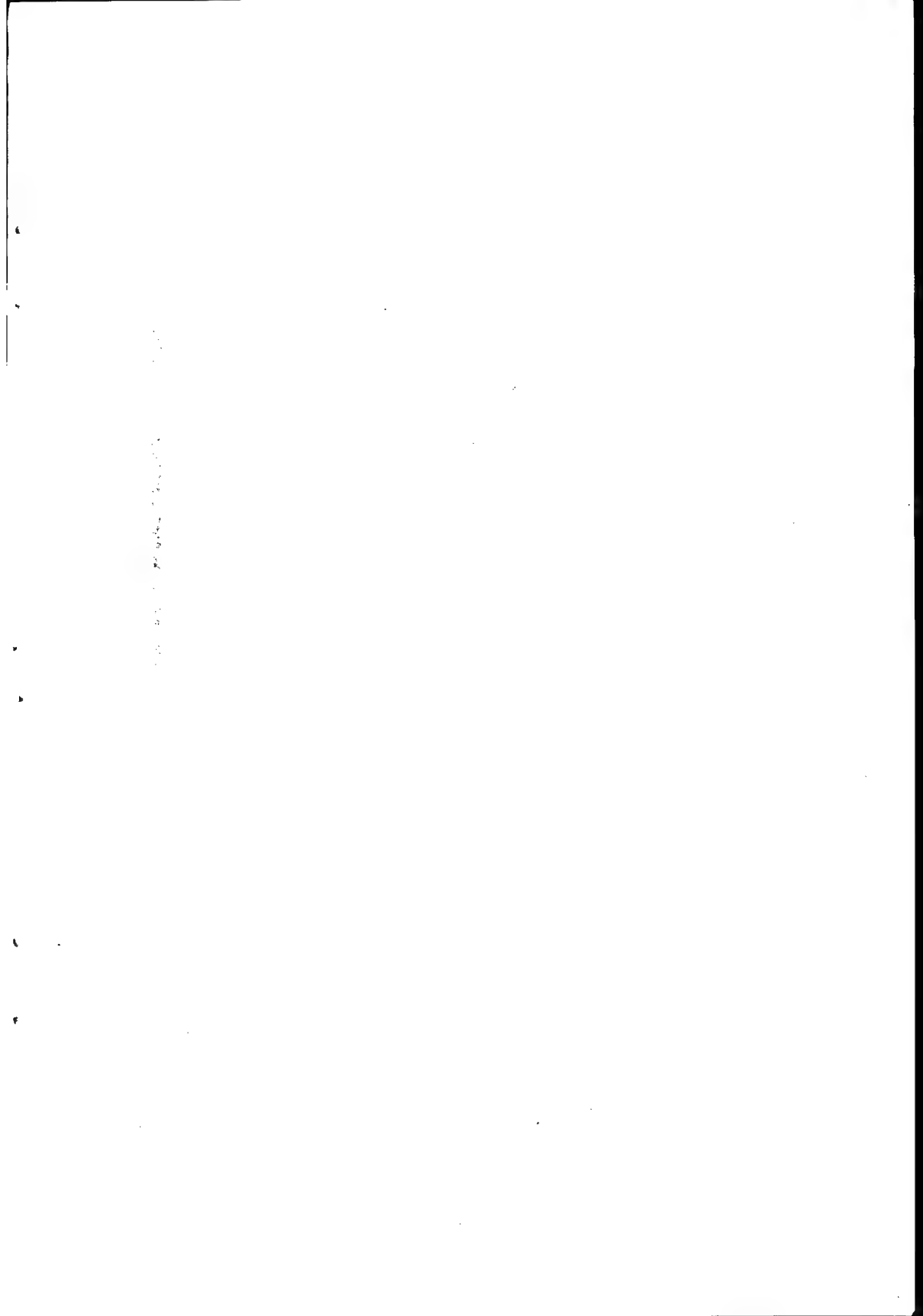
## الفصل الثامن هيكل الاجور

- تقديم ٣٢٧
- ما هو الاجر؟ ٣٢٧
- ما هي مكونات الاجر؟ ٣٢٨
- ما هو معدل الاجر؟ ٣٢٩
- ما هو هيكل الاجور؟ ٣٣٤
- انواع هيكل الاجور ٣٣٦



# مَهَيِّدٌ







## مَهَيِّدٌ

ليس هذا الكتاب جديداً كل الجدة ولا هو قديماً بحيث يتكرر له  
الحاضر ولا يستسيغه المستقبل ، بل هو أصول من الماضي وقيمة في  
الحاضر وتوق إلى المستقبل .

أنه خلاصة دراسات وأبحاث وقراءات أجريت في أكثر من  
زمان ومكان وما زالت تجذب إليها عقول المهتمين بالإنسان - جسداً  
وعقلاً وروحاً وسلوكاً .

كى يمعنوا البصر فى العديد من نتائجها ويعيدوا التجارب حتى  
يتبينوا صدقها من زيفها فبذلك وحدة يحدث التقدم فى العلوم  
الإنسانية .

فلقد بدأ الإنسان منذ ظهور الوعي لديه يتساءل عما يراه فى  
محيطه من ظواهر طبيعية يريد معرفتها ومعرفة أسباب ظهورها  
وتفسيراً لتغيرها وتبدلها .

وكانت أسئلة الإنسان عن نفسه قد أثارت في عقله الحيرة والارتباك لما يكتشف حياته من غموض يستعصى في أحيان كثيرة عن الفهم ... وينكفي الإنسان على نفسه ليتساءل عن هذا الذي يحركه إلى الفعل وينشطه إلى التفكير ، ويدفعه إلى الغضب والحب والخوف ، ويحرضه إلى محبة للحق والخير والجمال .

ويهدف هذا الكتاب - فيما يهدف إليه - إلى التأمل في الكيفية التي يدير بها الإنسان نفسه ثم إدراك الاضطرابات التي تحدث عبر مراحل إدارته لنفسه في مختلف ظروفه المادية وأحواله الاجتماعية وبالتالي تقرير ما ينبغي لها من علاج قد لا ينفع ولكنه لا يضر ويخفف من وطئها ان لم يكن بمقدوره استئصال شقاءتها .

واننى في هذا الكتاب أضع في متناول القارئ الكريم - سواء كان متخصصاً أم إنساناً عادياً - نتائج تجارب متنوعة ودراسات وحالات تدريبية كرس لها العلماء من رجال إدارة الأعمال جزءاً كبيراً من حياتهم وقدرأ وافراً من جهودهم فى البيت والمدرسة والجامعة والمنظمة حتى باتوا مقتنعين بصحة بعض هذه التجارب الابحاث .

وانه يسعدني جداً ان أكون قد أتيت بفائدة متواضعة لأبنائي الطلاب  
المقبلين على الحياة لعلهم يأنسون في حاضريهم ويطمئنون إلى غدهم وينجون  
من عذاب الخيرة ويمكنهم تذوق نزر من طعم السعادة وروح الأمان .

كما أطمع كل الطمع في ان يجد المدير والعامل المصري في هذا الكتاب  
العديد من المحاولات المتعاقبة والمستمرة والتي تبشر بالخير الكثير آذانها ألفت  
وما زالت نلقى كثيراً من الضوء على جوانب القصور في الإدارة وتسعى إلى  
اقتراح الدواء علّ فيه شفاء للداء .

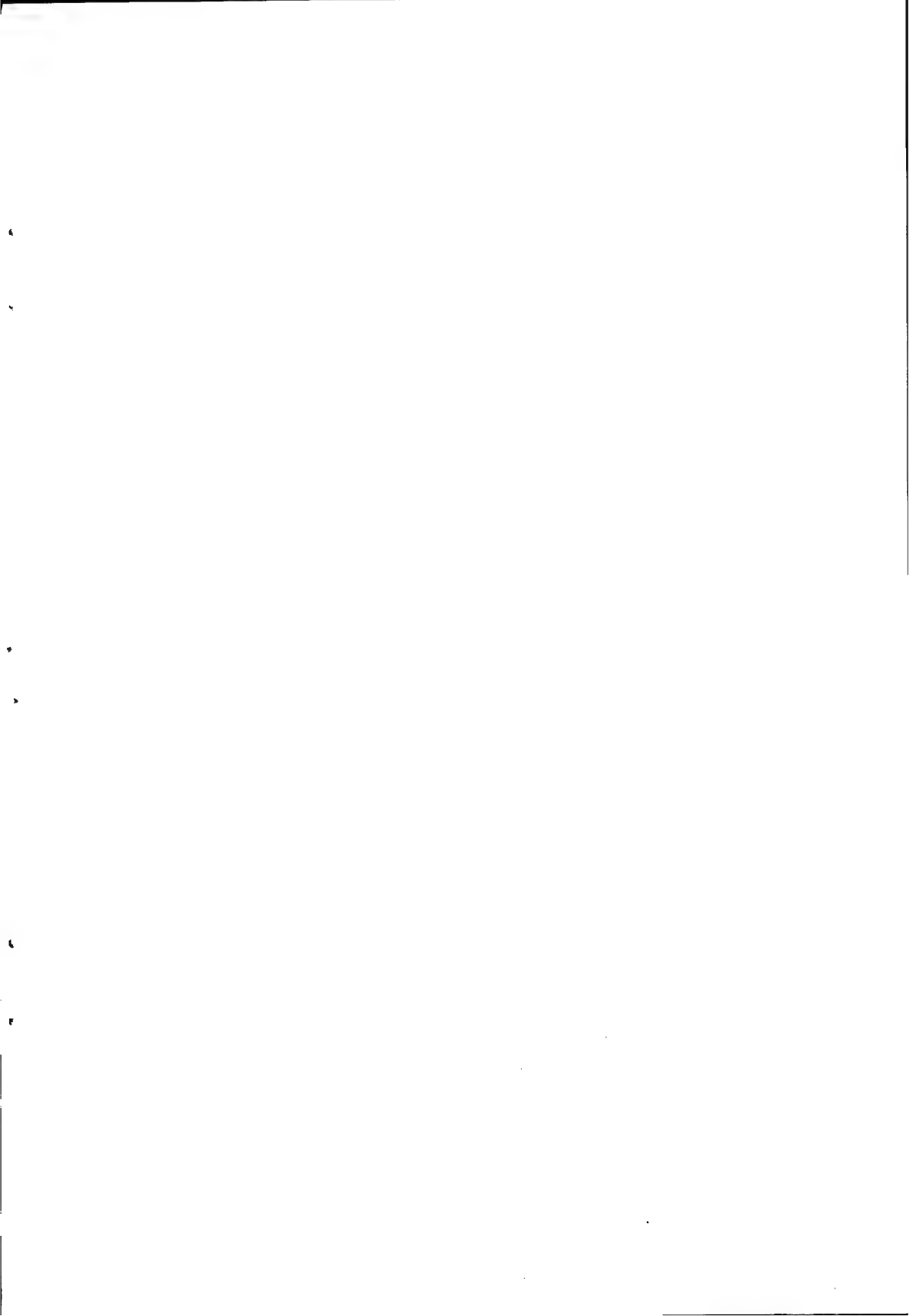
وان كنت قد قصرت أو أخطأت فليغفر لي الله فهو وحده الذي يعلم أننى  
بذلت الجهد الصادق بنية حسنة وإخلاص أكيد .

جمهورية مصر العربية - محافظة السويس

في ١٩٩٦/٧/٨

د. / محمد الصيرفي

تليفون/فاكس : ٣٣٤١٧٧ ٠٦٢







## مفهوم إدارة النفس البشرية

من البداية يجب التفرقة بين :

• إدارة النفس البشرية كوظيفة من وظائف المدير التنفيذي :

حيث ترتبط هذه الوظيفة أساساً بتوجيه العاملين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم ورفع روحهم المعنوية بما يؤدي إلى المحافظة على استقرارهم والحد من دوران العمل .

• إدارة النفس البشرية كوحدة تنظيمية :

المقصود هنا بالوحدة الوزارة أو المصلحة أو المؤسسة أو الشركة أو الهيئة .... الخ وهي تختص بتكوين وتربية وصيانة النفس البشرية من خلال الإجراءات والنظم واللوائح التي تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وهي تعتبر بمثابة جهة استشارية تؤدي خدماتها إلى جميع العاملين بقصد تكوين قوة عمل راضية ومنتجة وذلك من خلال قيامها بإعداد وتنفيذ مجموعة من السياسات الإدارية تتمثل في تخطيط القوى العاملة ، تحليل ووصف الوظائف ، اختيار وتعيين العاملين ، تنفيذ برامج التدريب وتنمية المهارات وتهيئة الظروف المناسبة للعمل لرفع الروح المعنوية .





### تطبيق

• يقصد بالإدارة في الهيكل التنظيمي :

• ويقصد بالقسم :

• ويقصد بالوحدة :

• يرأس الإدارة مدير يقوم ..

• ويشرف على القسم رئيس قسم يقوم

• ويتمثل دور المشرف في

## التنظيم الإداري لإدارة النفس البشرية

تعتبر إدارة النفس البشرية من الإدارات الموجودة في معظم الخرائط التنظيمية للمشروعات المختلفة ويشرف عليها مدير أو رئيس يطلق عليه مدير إدارة الأفراد ويفضل ان يتبع هذا المدير الرئيس التنفيذي الأعلى للمنظمة مع ملاحظة انه مهمة إدارة النفس البشرية هي مهمة استشارية تقتصر على تقديم النصيحة والشورى للإدارة في مجالات شئون النفس البشرية بما يؤدي إلى رفع كفاية الإدارة وحل مشكلات العاملين .



### تطبيق

• التنظيم هو :

---

---

---

• المناخ التنظيمي هو :

---

---

---

• البيان التنظيمي هو :

---

---

---

• المستوى التنظيمي هو :

---

---

---

• يتأثر المستوى التنظيمي للإدارة النفس البشرية بمجموعة من العوامل هي :

- (١) \_\_\_\_\_
- (٢) \_\_\_\_\_
- (٣) \_\_\_\_\_
- (٤) \_\_\_\_\_

• التقسيم الإداري يقصد به :

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

• توجد عدة طرق يمكن ان يجري تقسيم المنظمة على أساسها مثل :

- (١) \_\_\_\_\_
- (٢) \_\_\_\_\_
- (٣) \_\_\_\_\_
- (٤) \_\_\_\_\_
- (٥) \_\_\_\_\_
- (٦) \_\_\_\_\_
- (٧) \_\_\_\_\_

• يقصد بالتنظيم المصفوفة :

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

يوضح الشكل التالى تصور المدارس للتنظيم الإدارى الذى يمكن ان تتبعه إدارة  
النفس البشرية :



### سلطة مدير إدارة النفس البشرية

ينبغي ان يكون لمدير إدارة النفس البشرية سلطة تنفيذية حتى يمكنه تتبع قرارات المديرين التنفيذيين وتعديلها لكي تكون إيجابية مثل إعطاء العامل فرصة ثانية قبل اتخاذ قرار الفصل ، كما أن لمدير إدارة النفس البشرية سلطه وظيفية في مجال تحديد وتنفيذ سياسات الأفراد المختلفة .



#### تطبيق

• السلطة هي :

---

---

---

• السلطة الاستشارية هي :

---

---

---

• السلطة التنفيذية هي :

---

---

---

• السلطة الوظيفية هي :

---

---

---

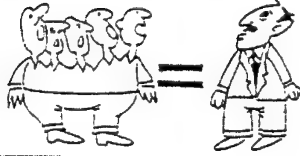
- تتمثل السلطة الاستشارية فى الهرم التنظيمى على هيئة خطوط .....
- تتمثل السلطة التنفيذية فى الهرم التنظيمى على هيئة خطوط .....
- تتمثل السلطة الوظيفية فى الهرم التنظيمى على هيئة خطوط .....

### الترباط والتكامل بين وظائف إدارة النفس البشرية

تستند مهمة مدير إدارة النفس البشرية على عملية اتخاذ قرارات مستمرة تتمثل فى أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وهذه الأنشطة تمثل سلسلة مترابطة ومتشابكة يؤثر كلاً منها فى الآخر حتى يمكن تحقيق أهداف محددة لفترة معينة ، فعلى سبيل المثال يعتمد النجاح فى أداء وظيفة الاختيار والتعين على كيفية أداء وظيفة جلب الأفراد والتي يتوقف أداؤها على نجاح وظيفة تخطيط القوى العاملة وكذلك فإن كفاءة التدريب تتوقف على مدى نجاح قياس أداء العاملين ... الخ .

كما ان إغفال هذا الترابط والتكامل ينتج عنه الكثير من المشاكل والتي يعانى من أغلبها القطاع العام المصرى حيث يتم أعداد هيكل الأجور وبرامج الحوافز مركزياً بمعزل عن باقى سياسات إدارة النفس البشرية ، كما لا يتم تخطيط القوى العاملة بالطرق العلمية السليمة .

### تطبيق



• النظام هو :

• يهدف النظام إلى :

---

---

---

• أنواع النظم هي :

---

---

---

• مكونات النظام هي :

---

---

---

• مكونات نظام الأفراد هي :

---

---

---

الشكل التوضيحي للنظام المتكامل لإدارة النفس البشرية

يمثل الشكل التالي تصور الدارس للنظام المتكامل لإدارة النفس البشرية

## أهداف إدارة النفس البشرية

ان إدارة النفس البشرية يجب أن تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

(١) تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري ، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين .

(٢) السعى نحو تحقيق الانسجام والتزابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية .

(٣) تحقيق الانسجام والتزابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات ..... الخ ، وذلك بالشكل الذى يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

(٤) الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسدية والعقلية في العمل والإنتاج



### تطبيق

- تعرف الأهداف على أنها :

---

---

---

- أما مجال الهدف فهو :

---

---

---



- من أمثلة مجال الهدف في إدارة النفس البشرية :

---

---

---

- من أمثلة المجالات التي يمكن تحديد أهداف معينة فيها :

---

---

---

- الأهداف المصممة بشكل جيد تساعد في الإجابة على التساؤلات الآتية :

- (١) ؟
- (٢) ؟
- (٣) ؟
- (٤) ؟
- (٥) ؟

- تختلف مسميات الأهداف تبعاً لتدرج الهرم التنظيمي فهناك :

(١) أهداف

(٢) أهداف

(٣) أهداف

- عادة ما يحدث تعارض وصراع بين الأهداف ففي مجال الأفراد تتعارض الأهداف

التالية :

- يقصد بالإدارة بطريقة الخداف

- من الأمثلة التي يمكن فيها تطبيق الإدارة بطريق الخداف في مجال إدارة النفس

البشرية هي :



## العوامل المؤثرة على كفاءة إدارة النفس البشرية

أن قدرة إدارة النفس البشرية على أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة . تحليل ووصف الوظائف - الاختيار والتعيين الاجور والمربيات - التدريب وتنمية المهارات الإدارية - ليست مطلقة وإنما يحدها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي (١) :

### (١) العوامل الداخلية :

وهي تتمثل في مدى توافر الخبرات والكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال التخصص ومن ناحية أخرى فإن كثيراً من نواحي العمل في مجال إدارة النفس البشرية يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو بعبادات وتقاليد اجتماعية ذلك بالإضافة إلى عنصر هام جداً وهو مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع .

### (٢) العوامل الخارجية :

وتتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات والقوانين والتي تصنع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي ان تراعيها إدارة النفس البشرية عند مزاوله أنشطتها . هذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة والذي يحدد بدوره المجالات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطاته في اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائم وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة الموارد البشرية .

(١) د. علي السلي - إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية - مكتبة الغرب - القاهرة ص ٤٣-٤٦ .

تطبيق



- يقصد بالكفاءة :

- يقصد بالكفاية :

- يقصد بالإنتاجية :

- يقصد بالكفاءة الإنتاجية :

- تمثل مقاييس الكفاءة الإنتاجية في :

(١)

(٢)

(٣)

- العوامل المحددة لكفاءة الإنتاجية هي :

(١)

(٢)

يمثل الشكل التوضيحي التالي محددات الكفاءة الإنتاجية من وجه نظر الدارسين

يمثل الشكل التوضيحي التالي العوامل التي تحد من رفع الكفاءة الإنتاجية لإدارة النفس البشرية من وجهة نظر الدارسين .

## سياسات إدارة النفس البشرية

يمكن تقسيم سياسات إدارة النفس البشرية وفقاً لمجموعة من الأسس :

### (١) حسب التكوين التنظيمي :

يوجد هناك أربع أنواع من السياسات هي :

أ - السياسات العامة وهي التي تحدد النظم العامة للسياسات المختلفة .

ب - السياسات التنظيمية وهي التي تقرر المديرين في تصرفاتهم بشأن أمر

معين أو وضع تخطيط بالنسبة لنشاط معين

ج - السياسات التشغيلية وهي المرشد بالنسبة لرؤساء الأقسام عند تنفيذ

الخطط التي يصنعها المديرين .

د - السياسات الوظيفية وهي التي يخضع لاحكامها نشاط الأفراد في الأقسام

المختلفة .

### (٢) حسب الموضوع الذي تناوله السياسات :

هناك السياسات الخاصة بالاحتيار والتعين وتخطيط القوى العاملة وتحليل

ووصف الوظائف والاجور والمرتبات وما شابة ذلك . (١)

ومما سبق يمكن القول بان وظائف إدارة النفس البشرية تحتوى على جزء إدارى

ويتمثل فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أما الجزء الفنى من عمل إدارة

النفس البشرية فيتمثل فيما يلى :

(١) تخطيط القوى العاملة .

(٢) تحليل وتوصيف الوظائف .

(١) د. عادل حسن - إدارة الافراد - دار الجامعات المصرية - ص ١٦



(٣) الاختبار والتعين .

(٤) التدريب

(٥) تنمية المهارات الإدارية .

(٦) الاجور والحوافز .

(٧) تقييم الأداء .

(٨) الترقية والنقل

(٩) الأمن الصناعي

### كيفية إعداد سياسات إدارة النفس البشرية

يقصد بالسياسة مجموعة من القواعد العامة التي تضعها الإدارة وتسعى هذه القواعد في مجال الأفراد إلى إيجاد مفهوم واضح للعلاقات المختلفة التي تنشأ بين الإدارة والعاملين والتي تلتزم بها الإدارة قبل العاملين .

### وهذه السياسات تضمن :

(١) الوصول إلى تفسير موحد من جانب جميع المسؤولين بالشركة بما يضمن وحدة التطبيق .

(٢) التوجيه السليم للمسؤولين عن إدارة النفس البشرية عند تحديد أنواع البرامج والمشروعات المتعلقة بالأفراد .

(٣) وضع إطار عام يمكن للرؤساء والمسؤولين عن إدارة النفس البشرية الاسترشاد به عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد .



## مراحل إعداد سياسات الأفراد

### • المرحلة الأولى :

جميع بيانات ومعلومات عن العلاقات التي يجب ان توضع قواعد لتنظيمها وهذه البيانات والمعلومات يتم جمعها من العاملين ورؤسائهم بالإضافة إلى الدارسات التي يتم أعدادها عن المشاكل العمالية .

### • المرحلة الثانية :

تحليل هذه البيانات والمعلومات بقصد الوصول إلى مجموعة من القواعد يلتزم بها الرؤساء والإدارات التي لها علاقة بالعاملين ثم تصاغ هذه القواعد بشكل كتابي مفصل .

وفيما يلي نموذج للكيفية التي يمكن ان تصاغ بها سياسات النفس

### البشرية :

#### • سياسة الاختيار

تهدف هذه السياسة التي تحقق ما يلي :

- أ- توافر مجموعة من العاملين الأكفاء .
- ب- الحد من دوران العمل
- ج- ضمان فرص متزايدة للترقى .

### • لذلك :

تلتزم الإدارة بما يلي :

- أ- إعطاء أولوية لأقارب العاملين طالما تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة
- ب- مدد سن الخدمة الإلزامية للأكفاء من العاملين .
- ج- إتباع أحدث الأساليب العلمية في اختيار الأكفاء من المتقدمين .
- د- وضع برامج متطورة للتدريب الفني والإداري .



## تطبيق



### • سياسة تخطيط القوى العاملة

تهدف هذه السياسة إلى :

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

• لذلك

تلتزم الإدارة بما يلي :

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

### • سياسة تحليل وتوصيف الوظائف

تهدف هذه السياسة إلى :

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

• لذلك

تلتزم الإدارة بما يلي :

• سياسة التدريب

تهدف هذه السياسة إلى :

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

لذلك

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

• الترقية والنقل :

تهدف هذه السياسة إلى :

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

لذلك

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

• تقيم الأداء

تهدف هذه السياسة إلى :

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

لذلك

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

• الأمن الصناعي

تهدف هذه السياسة إلى :

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

لذلك

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

• الاجور والحوافز

تهدف هذه السياسة إلى :

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

لذلك

(١)

(٢)

(٣)

(٤)



— الدنيا مقلوبة يره ياخندم .. الدكتور بيتخلفقوا

مع بعض على مين فيهم اللي جيعالجها !!..



## وأخيراً ما المقصود بالنفس البشرية

النفس

هي لفظ يوناني Psyche ويقصد به الروح وقد انتهى إلى معناه الحديث وهو العقل أو الفكر أو الذات .

والنفس ثلاثة أنواع نفس " نباتية " وظيفتها التغذية والتوالد ، ونفس حيوانية وظيفتها الاحساس والحركة ، ونفس " عاقلة " وهي مصدر الفكر والعقل والحكمة

هذا ويلاحظ ان الفرد لا يحصل على معرفة مباشرة سوى معرفته لذاته ، أما معرفته عن الآخرين فتتم بطريق غير مباشر من خلال مقارنتهم بما يعرفه هو عن نفسه، وذلك علماً بأن الناس يختلفون عن بعضهم البعض بمقدار ما يتحقق من انسجام وتوافق بين القوى النفسية المتصارعة .

كما ان العلاقة بين الجسد والعقل علاقة متينة ذات تأثير متبادل حيث أن جميع العمليات الجسدية تؤثر على النواحي النفسية ، كما تؤثر النواحي النفسية على الجسد .

ونحن في هذا الكتاب نركز على النفس الحيوانية ، وعلى النفس العاقلة .

### فنجن نسعى إلى معرفة :

ما الذي يحرك الإنسان إلى العمل وينشطه إلى التفكير ويدفعه إلى الغضب والحب والخوف ، ويحرضه إلى محبته للحق والخير والجمال ؟

### كما نسعى إلى معرفة :

كيف ينظم الإنسان احتياجاته من البشر المعاونين  
له ؟ كيف يختار أفضلهم للعمل معه ؟ كيف يقيم أدائهم ؟ ما هى الأسس التى  
يعتمد عليها فى تحديد رواتبهم ... ؟

نسعى إلى كل ذلك مع إيماننا بان عجز الإنسان الأبدى عن الوصول إلى حدود  
قدرته هو الإشارة إلى عظمتة وليس بؤسه ... فالإنسان هو اللانهائى الذى يفر من  
ذاته فراراً يجعله دائماً اكبر من القدر الذى يعرفه لنفسه ، ودائماً فوق ما يعمل .

مع ملاحظة ان معظم كتب إدارة الأفراد المتوافرة فى الأسواق تخاطب معظم  
الدارسين على انهم تنقصهم المهارات الفكرية لفهم مفاهيم الإدارة ، فهى تخاطبهم  
كأنهم لا يستطيعون التفكير بأنفسهم ولذا يجب ان نخبرهم بما يجب ان يفعلوه .

ولكن من الخبرة والمعرفة التى حصلت عليها من خلال التدريس والتدريب  
أرى ان معظم الدارسين قادرون على التفكير بشكل تحليلى عندما نعطيهم إيضاحاً  
وتفصيلاً للمبادئ ، يمكنهم من ان يطبقوا المفاهيم حسب المواقف التى يواجهونها .

ان ما يحتاجون إليه هو العرض الذى يأخذ فى الاعتبار تفصيلات الموقف ويصف  
المفاهيم بلغة مألوفة يسهل فهمها .

إدارة  
النفوس البشرية

**بناء على ما سبق وبلغة مبسطة يمكن تعريف إدارة**

**النفس البشرية على أنها :**

- نشاط إدارى .
- وظيفة من وظائف المدير .
- تعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار بعضها يستند إلى أسانيد علمية وبعضها يستند إلى الخبرة الشخصية التى تعتمد بدورها على التوتر الداخلى والذي يعتمد بدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية.
- وهى تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف ، مثل تخطيط القوى العاملة ، ولاختيار والتعيين ، والنقل والترقية ، وتحليل ووصف الوظائف .



— وبعدين في المريض بتاع لؤضة سابعة .. دي خامس  
معرضة تيجي تشككي منه النهاردة !!..



## تطبيق

الإدارة هي :

وظائف الإدارة هي :

الأنشطة الإدارية تتمثل في :

- |     |       |     |
|-----|-------|-----|
| ( ) | ..... | ( ) |
| ( ) | ..... | ( ) |
| ( ) | ..... | ( ) |
| ( ) | ..... | ( ) |

يقصد بالمفهوم :



يقصد بالتعريف :

يقصد بالنظرية :

يقصد بالمبدأ :

يقصد بالممارسة العملية :

الوظيفة الإدارية هي :



الوظيفة الإنتاجية هي :

•

•

المهمة الإدارية هي :

الحرفة الإدارية هي :

•

•

المهنة الإدارية هي :

•

•

يتمثل الفرق بين الوظيفة والوحدة الادارية في :

.....

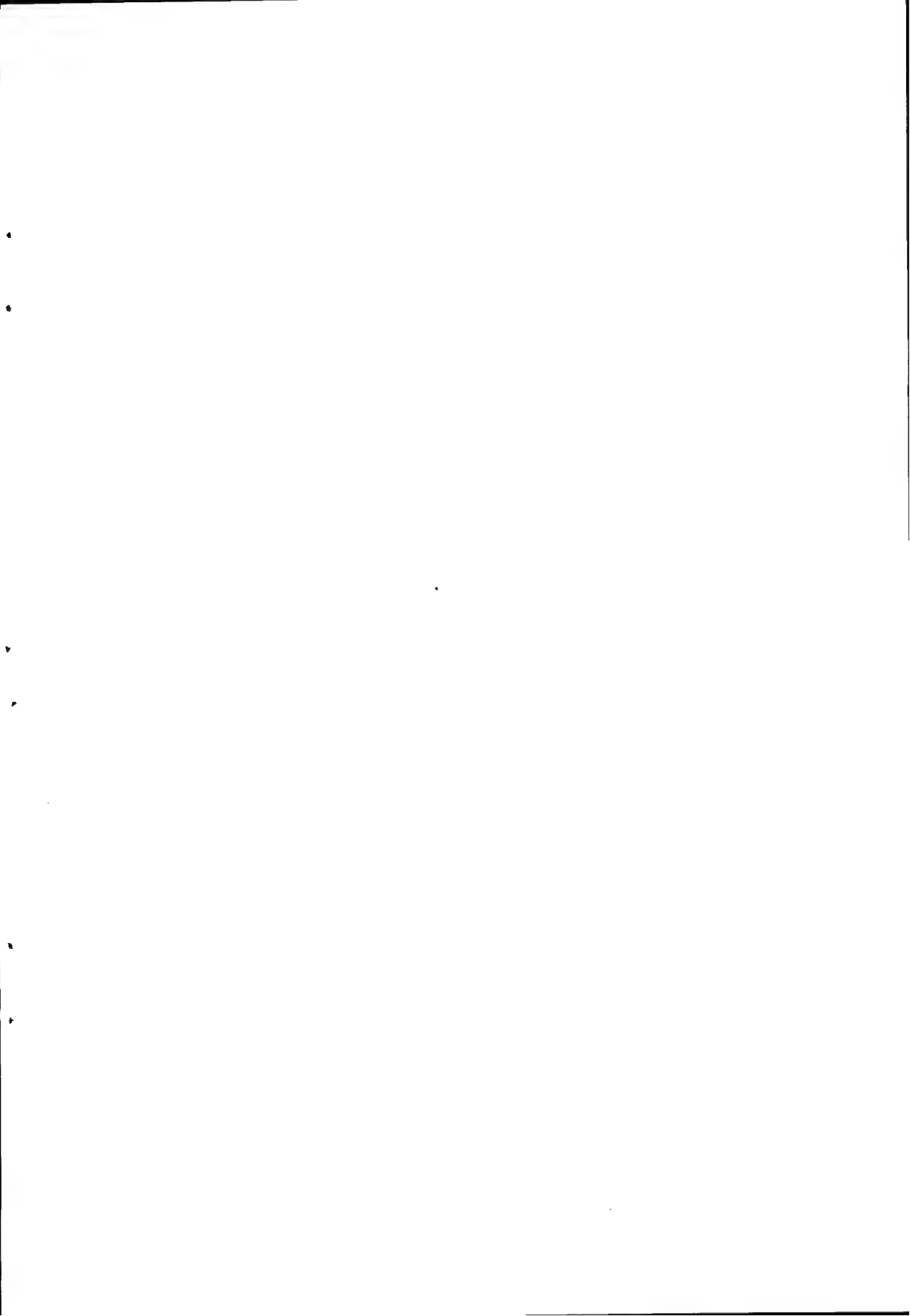
.....

## الفصل الثاني

### تخطيط القوى العاملة



مفاهيم عامة



## مفاهيم عامة



### التخطيط

تعددت التعاريف الخاصة بالتخطيط ، ومن وجهة نظرنا فان التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على المشكلات<sup>(١)</sup> والاستعداد لحلها<sup>(٢)</sup> ، وهو قائم على بدائل متعددة .  
ونحن نقصد بالتفكير عملية البحث في الخبرات الموروثة ، والخبرات المكتسبة ، واذا كان هذا البحث خاص بالماضي ، فاننا نهتم حينئذ بما يعرف بالتقييم .  
أما اذا كان البحث موجهاً للحاضر فاننا نهتم بعملية التقويم ، غير ان حديثنا الان ينصب على البحث في المستقبل اي اننا نهتم بالتخطيط .  
هذا ويمكن النظر الى التخطيط من زاوية هيكلية او زاوية سلوكية ، وذلك على النحو التالي :<sup>(٣)</sup>

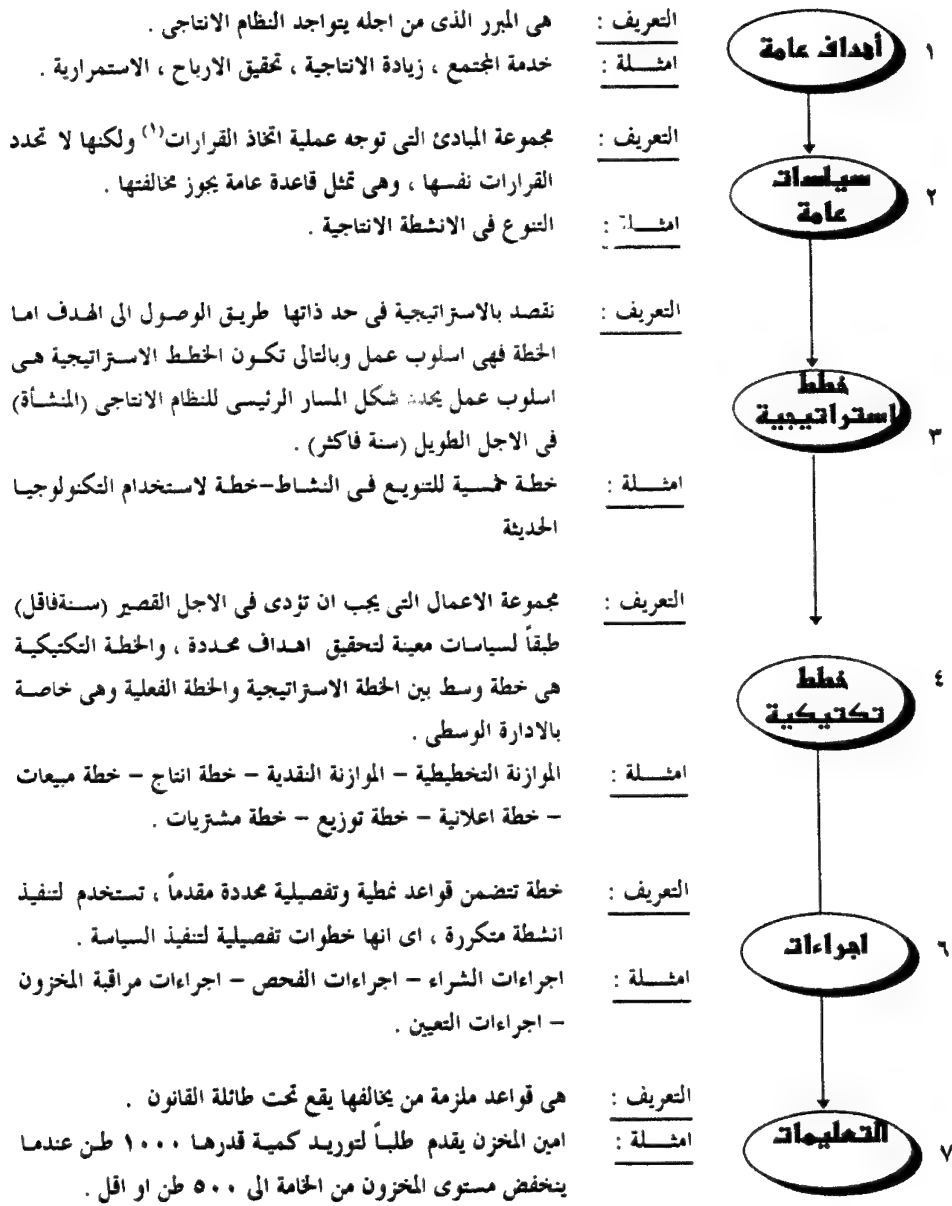
(١) نقصد بالمشكلة ، الموقف ذو الحلول المتعددة ، والتي يصعب الاختيار من بينها .

(٢) الاستعداد لحل المشكلات يكون بتباعد الاسلوب العلمي عن طريق تحديد الاهداف ، والسياسات ، وبرامج العمل والتنبؤات .

(٣) المصدر الاساسي لهذا الجزء ، مجموعة محاضرات تدريبيه خاصة بالاستاذ الدكتور حسين شرارة ، بشركة السويس لتصنيع البترول .

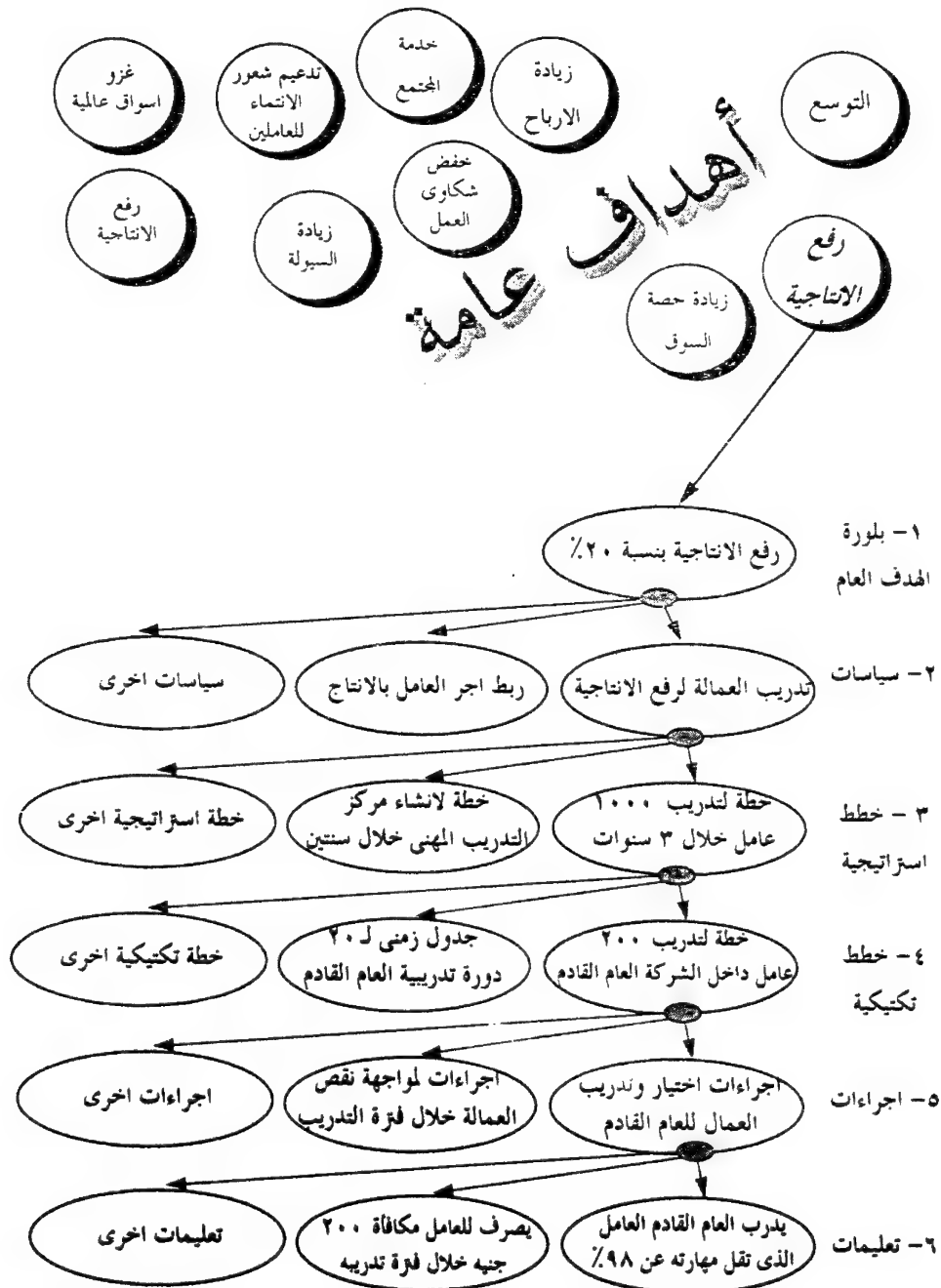
أولاً : التوصيف الهيكلي للتخطيط

نقصد بالهيكل هنا مكونات التخطيط والتي تتمثل فيما يلي :



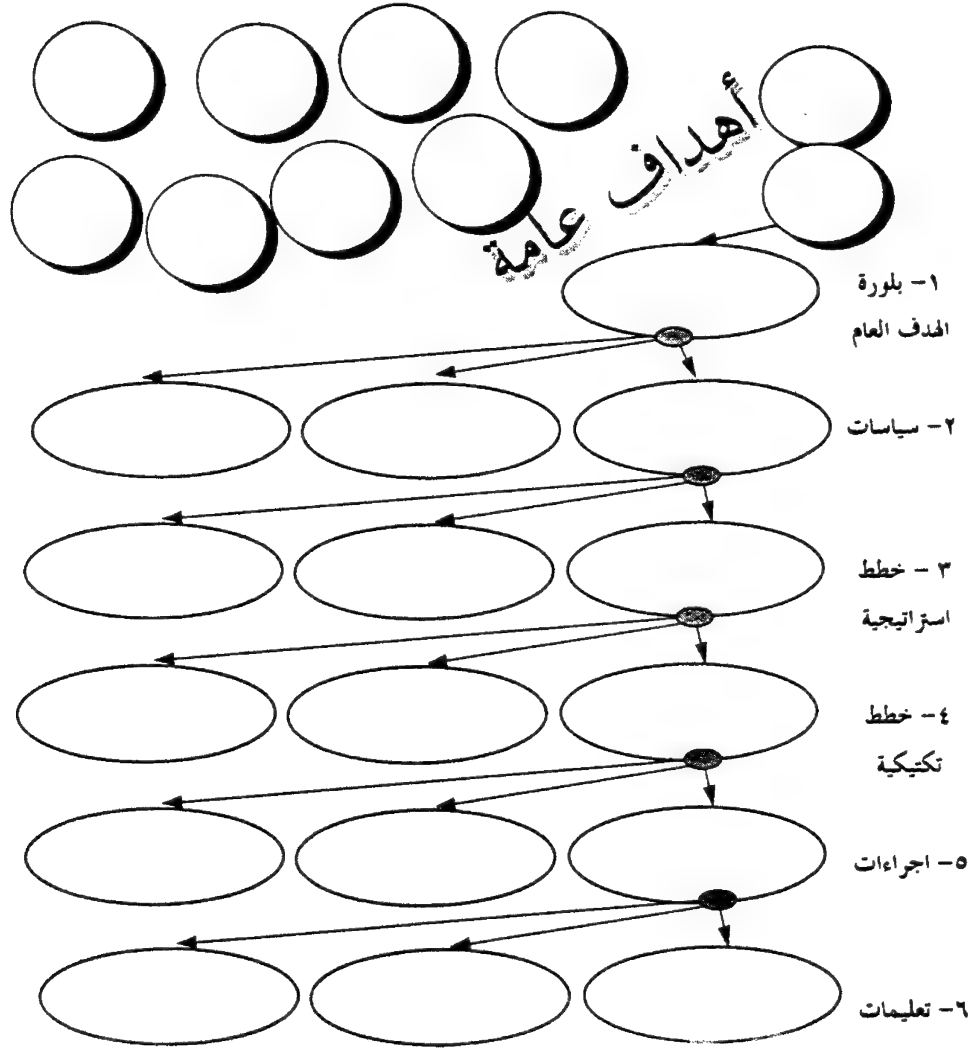
(١) يقصد بالقرار عملية المفاضلة بين البدائل المختلفة .

## مثال على التوصيف الهيكلي للتخطيط



### تطبيق

- أولاً : ضع فى كل دائرة من الدوائر المثلة للاهداف العامة هدفاً عاماً ترى ان مؤسستك تسعى الى تحقيقه .
- ثانياً : اختر احد هذه الاهداف العامة وبلورها فى هدف محدد ، ثم اكتب ٣ أمثلة ( أ ، ب ، ج ) لكل من " السياسات والخطط الاستراتيجية والتكتيكية والاجراءات والتعليمات التى قد يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف المحدد :





## ثانياً : القوصيف السلوكي للتخطيط

تقصد به السلوك الذي تسير عليه عملية التخطيط حيث ان كل عنصر من عناصر القوصيف الميكاني للتخطيط - اهداف / سياسات / خطط استراتيجية / خطط تكتيكية / اجراءات / قواعد عمل - يمر بالمراحل السلوكية التالية :

تطبق على المثال السابق "الخطط التكتيكية لاعداد برنامج تدريب لتنمية المهارات الاشرافية للمعلمين في العام القادم

### القوصيف السلوكي

المثال:  
بيانات عن : عدد العمال / مهاراتهم / تخصصاتهم / تدريبهم السابق / العمالة المخططة / العمالة المتاحة / تكاليف التدريب داخلياً وخارجياً ..... الخ

١ جمع البيانات اللازمة

المثال:  
تصنيف العمال حسب مهاراتهم وتخصصاتهم وتدريبهم السابق تمهيداً لتحديد أولويات التدريب ..... الخ

٢ تحليل البيانات

المثال:  
المعدل الأولي : تدريب ٢٠٠ عامل في العام القادم بمهنة خرجية.

٣ تحديد الأهداف

المعدل الثاني : تدريب ٣٠٠ عامل في العام القادم داخلياً .  
..... الى آخر المثال .

٤ وضع معايير المقارنة

المثال:  
المعيار الاول : تكاليف التدريب داخلياً وخارجياً .  
المعيار الثاني : تدريب العمالة الانتاجية ام الادارية .  
المعيار الثالث : تدريب العمالة الجدد ام القدامى .  
..... الى آخر المعايير .

٥ اختيار افضل مخطط

المثال:  
بالمقارنة بين المثال طبقاً للمعايير السابقة قد ترى الشركة ان المخطط بديل هو : " تدريب ٢٠٠ عامل داخلياً في العام القادم "

٦ اعتماد وتوثيق واعتمادواصدار

المثال:  
اعداد وتوثيق واعتماد واصدار خطة لتدريب ٢٠٠ عامل داخل الشركة في العام القادم .

## الفصل الثاني : تخطيط القوى العاملة

### تطبيق

في التمرين السابق الذي قمت به ، اختر احد عناصر التوصيف الهيكلي التي حددتها (اهداف - سياسات - خطط استراتيجية - خطط تكتيكية - اجراءات - قواعد عمل) و طبق عليها كافة مراحل التوصيف السلوكي للتخطيط .

• ما هو العنصر الهيكلي المختار ؟

• ما هي صياغته ؟

أمثلة على العنصر المختار

التوصيف السلوكي

المثال:

1 جمع البيانات اللازمة

المثال:

2 تحليل البيانات

المثال:

3 تحديد البدائل

المثال:

4 وضع معايير المفاضلة

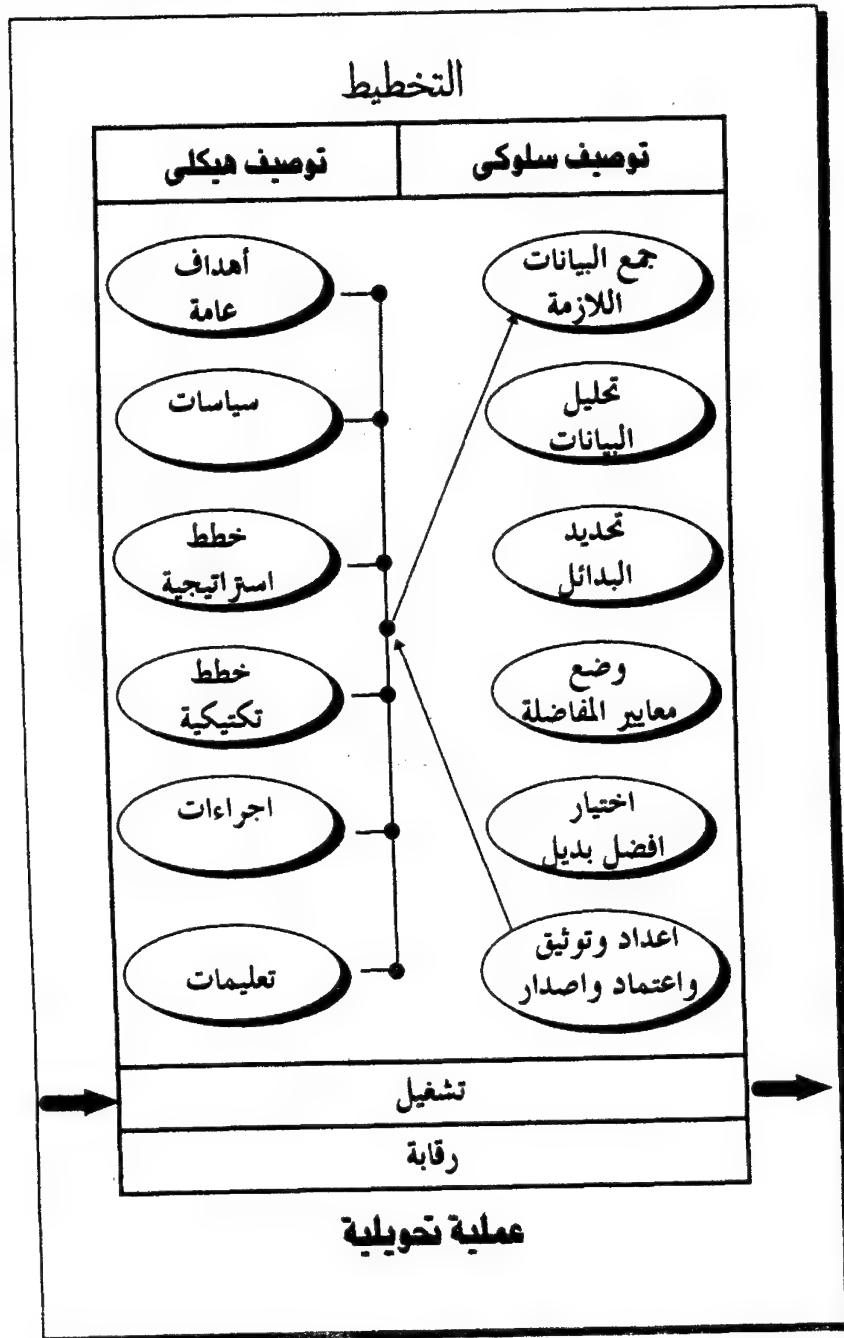
المثال:

5 اختيار افضل بديل

المثال:

6 المصادق وتوثيق واعتماد واعتماد

## التكامل بين التوصيف الهيكلي والسلوكي للتخطيط





## القوى

﴿ شرعية - تخصصية - مرجعية - قسرية ﴾

نقصد بالقوى بصفة عامة قدرة شخص او مجموعة من الاشخاص على التأثير على سلوك الاخرين ، وترتبط القوة بثلاثة ابعاد هي :

### النطاق

ويقصد به عدد الافراد او المجموعات التى يؤثر فيها شخص معين ، فمثلاً بالنسبة للمدير يشمل نطاق سلطته الرؤوسين والوحدات الاخرى التى تعتمد على الخدمات او المنتجات التى تقدمها ادارته .

### المجال

وهو يشير الى مجموعة النشاطات التى يؤثر فيها الفرد ، وبالنسبة للمدير ، يشمل المجال توزيع الاعمال أو الوظائف وحضور الدورات التدريبية وتقييم الاداء والترقيات .

### الثقل

ويقصد به درجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة على الاخرين وبالنسبة للمدير يمثل الثقل قدرة المدير على ترقية مرؤوسيه ، أو فصلهم .

## أنواع القوى

### (١) القوى الشرعية

وهى التى يستمدّها الشخص من موقعه الوظيفى داخل الهيكل التنظيمى .

### (٢) قوة الشواب

وهى تستند على مقدار السيطرة على الآخرين وترتبط أساساً بقوة العقاب ، ( القوة القسرية ) .

### (٣) القوة القسرية

وهى القدرة على توقيع العقاب على الآخرين .

### (٤) القوة التخصصية

ونعنى بها المهارة الفنية العالية .

### (٥) القوة المرجعية

وهى القوة التى يكتسبها الشخص كنتيجة طبيعية لاعجاب الآخرين به ومن امثلة القوة المرجعية ايضاً القوة التى يستمدّها نائب الرئيس أو حتى ساعى رئيس مجلس الادارة حيث يعتقد الآخرون ان هذا الشخص يتصرف بموافقة رئيس مجلس الادارة .

### (٦) القوة التخصصية

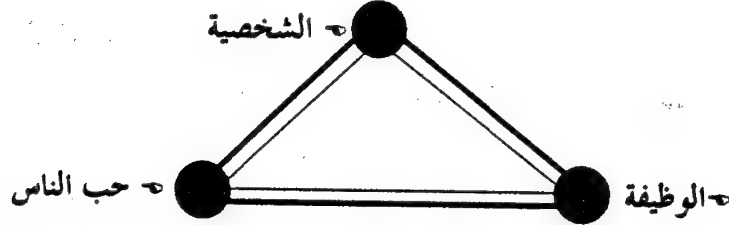
وهى القوة التى يستمدّها الشخص من تجميعه للعديد من المعلومات .

## مصادر القوى

### (أ) مصادر القوة الشخصية

وفى رأينا ان الشخص يستمد قوته من ثلاثة

مصادر رئيسية يوضحها الشكل التالى :



ومن الشكل يتضح ان الفرد يستمد قوته اما من :

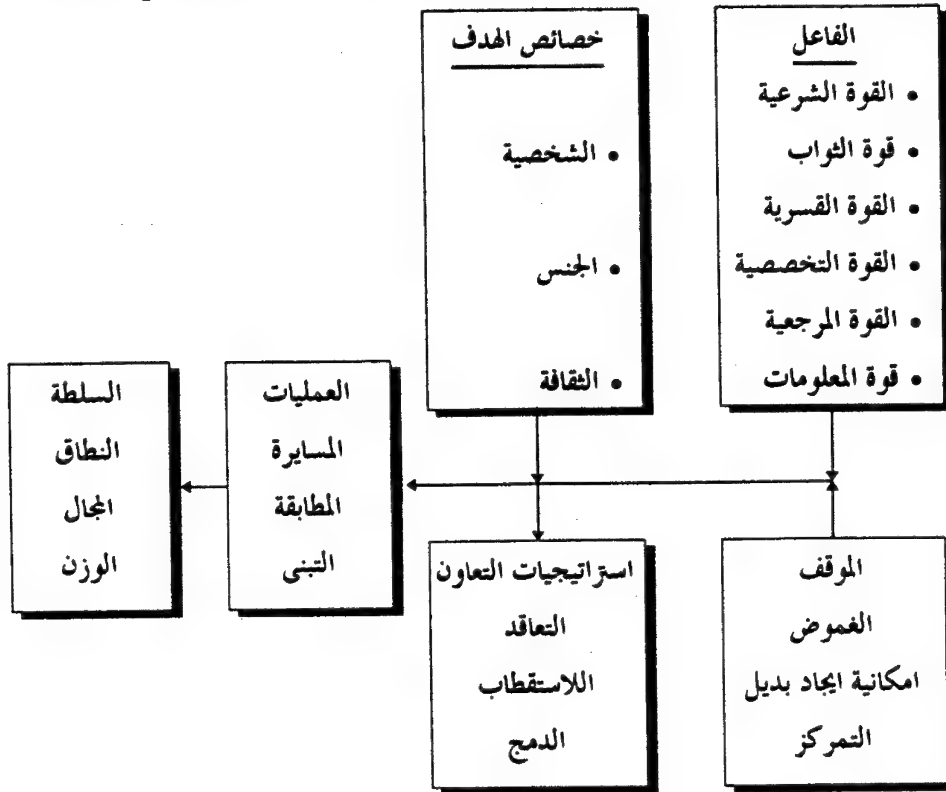
• **وظيفته :** ونقصد بذلك ان القوة تأتي من السلطة ، التى تمنحها الوظيفة لشاغلها ، والوظيفة فى النهاية زائلة وبالتالى تنتهى القوة بزوال الوظيفة وذلك مع ملاحظة ان البعض قد يضيف قوة للوظيفة ، ولا تضيف الوظيفة قوة اليه فان الفرد القوى هو من يقول ها انا ذا ، ولا يقول وظيفتى كذا...

• **حب الناس** : اى ان الفرد يستمد قوته من حب الجماعة التى ينتمى اليها، غير ان الحب دائماً عرضة للتغير ، حسب المواقف التى يتعرض لها الفرد ، اى ان القوة المستمدة من حب الناس قوة زائلة ايضاً .

• **الشخصية** : اى ان الفرد يستمد قوته من سلوكه وتصرفاته مع اقرانه وهذه القوى لا علاقة لها بالوظيفة او بحب الناس وهى تدوم للفرد مادامت له الشخصية القوية الناضجة .

(ب) مصادر القوة بالمنظمات

يعرض الشكل التالي نموذجاً للقوة في المنظمات



ومن النموذج يلاحظ ان هناك اربعة مصادر للقوة تشمل :

(١) الفاعل

وهو ذلك الشخص القادر على استخدام القوة الشرعية والقسرية والثواب والتخصصية والمرجعية بالاضافة الى قوة المعلومات .

(٢) خصائص الهدف

حيث يمكن تعزيز سلطة الرئيس بخصائص معينة للهدف

ومن بين اهم تلك الخصائص :

(أ) الشخصية : ونحن نركز هنا على مدى قابلية الفرد للتأثر حيث يقل هذا الاستعداد عند الاشخاص الذين يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس ويزداد هذا الاستعداد عند من يظهرون درجة منخفضة من الثقة بالنفس .

(ب) الجنس : حيث اثبتت الدراسات ان الذكور يميلون الى الاستقلالية بدرجة اكبر من الاناث .

(ج) الثقافة : نجد ان بعض الثقافات تركز على الفردية ، والاستقلال مثل الثقافة الفرنسية ، فى حين يركز البعض الاخر على التماسك والانسجام مثل الثقافة اليابانية .

### (٣) العوامل الموقفية

وهذه العوامل تؤثر على وظيفة المدير وتمثل فى :

(أ) الغموض : وتمثل القوة هنا فى مدى القدرة على كشف الغموض ، الذى قد يحيط بوظيفة المدير ، او حول التصرفات والقرارات والانماط السلوكية المستقبلية ، ومن ثم يمنح الاشخاص الذين لديهم القدرة على السيطرة على الغموض اكبر قدر من القوة .

(ب) الاحلال : وهنا يلاحظ انه كلما ازداد اعتماد شخص او جماعة على الموارد ، والخدمات التى يوفرها مدير ما ، زادت قوة المدير على الاشخاص أو الوحدات التى تتلقى هذه الموارد او الخدمات .

(ج) التمركز : ونعنى هنا انه كلما ازدادت المتطلبات من الموارد ، وزاد بالتالى اثرها على الاداء زادت قوة المدير على الوحدات الاخرى .



#### (٤) الاستراتيجيات المختلفة

وهي عبارة عن الاتفاقيات الواعية بين جماعتين او اكثر ، لتخفيف عدم التأكد التي تسببها نشاطات جماعة معينة للجماعات الاخرى المتفاعلة معها وذلك مثل الاتفاق الذي يتم بين جماعة الصيادلة والاطباء ، وهناك ثلاثة استراتيجيات مشتركة هي :

##### (أ) التعاقد :

وهي الاتفاق المستمر مستقبلاً مثل اتفاقيات المساومة الجماعية بين الادارة والعمال .

##### (ب) الاستقطاب :

وهي عملية استيعاب عناصر جديدة في قيادة المنظمة لتجنبها العوامل التي تهدد استقرارها وبقاءها .

##### (ج) الاندماج :

وهو عملية التوحيد بين وحدة تنظيمية واخرى بفرض التخفيف من حدة الغموض .<sup>(١)</sup>

#### بعض المصطلحات المرادفة للقوى

##### (١) السيطرة

وهي عملية متابعة وتقييم وضبط الانشطة التنظيمية تجاه تحقيق اهداف مخططة ، وهي تشمل عدة أنشطة :<sup>(٢)</sup>

(١) ، (٢) ، د. احمد سيد مصطفى - الفكر في البنية المصرية - ج ١ من المجلد - ١٩٩٦ م ٥٥٢

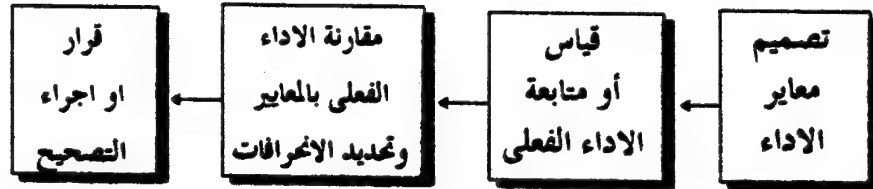
( أ ) متابعة وتقييم الاداء .

(ب) التنبؤ بما قد يحدث من مشكلات .

(ج) تصحيح الانحرافات .

(د) اتخاذ الاجراءات التصحيحية .

وفيما يلي نموذج مبسط للسيطرة :



### مجالات السيطرة

هناك اربع مجالات للسيطرة هي :

(أ) السيطرة على الموارد البشرية : مثل اختيار وتدريب العاملين والتدريب وتقييم الاداء .

(ب) السيطرة على المعلوماتية : وهي تضمن ان المديرين يستطيعون الحصول على ما يحتاجون من معلومات في الوقت وبالدفقة المطلوبة .

(ج) السيطرة على الموارد المادية : مثل السيطرة على حدود المخزون والسيطرة على مستوى الجودة والسيطرة على المعدات والاجهزة .

(د) السيطرة على الموارد المالية : مثل السيطرة على نسبة النقدية السائلة بالمنظمة وعلى الحسابات المالية وعلى هياكل الاجور والمرتبات .

**(٣) التفويض:**

وهو قدرة احد طرفي التعامل على املاء وتنفيذ ادارة الخاصة على طرف اخر بالرغم من مقاومة هذا الطرف مع ملاحظة ان التفويض عملية شخصية بحتة وهو يكتسب ويزيد وينقص .  
هذا ويتطلب التفويض استخدام قدر من الذكاء والتأثير في العلاقات مع الآخرين هذا ويمكن ان يؤدي استخدام التفويض الى نتائج مرغوبة أو غير مرغوبة .

**(٣) السلطة:**

وهي قوة الالتزام المستمدة من مركز اداري معين والتي تتيح لصاحبها الحق في اصدار قرارات وتوجيهات في حدود معينة وهناك عدة انواع للسلطة هي .

**(أ) السلطة الرسمية :**

وهي السلطة التي يكتسبها مدير من رئيسة المباشر وتنتهي له حق صنع القرارات

**(ب) السلطة الاستشارية :**

وهي حق تقديم اقتراحات غير ملزمة للآخرين .

**(ج) السلطة الوظيفية :**

وهي تلك التي يمارسها صاحبها من خلال وظيفته الرسمية .

**(د) السلطة الشخصية :**

وهي قوة التأثير على الآخرين والتمتع من خصائص شخصية .

## العمالة

وهى تلك النسبة من السكان الذين يبلغون سنأ معيناً ويعملون فى قطاعى الانتاج والخدمات مقابل اجر وكذا جماعة المتعطلين الذين لديهم الرغبة والقدرة على العمل ومن ذلك التعريف يمكن استخلاص الاتى :

### (أ) مجموعة القوى العاملة

وهى ذلك الجزء من السكان الذى يمكن ان يساهم فى النشاط الاقتصادى بمجهوداتهم الجسمية او العقلية وهى تتمثل فى مجموعة الافراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين ١٢-٦٥ سنة وهم ينقسمون الى ثلاث مجموعات .

#### ١- فئة المشتغلين :

وهى تلك الفئة التى يتوافر لديها الرغبة فى العمل والقدرة على العمل مع وجود وظائف خالية ويمكن حصرهم فيما يلى :

- (أ) افراد يعملون لحسابهم وليس لديهم اجراء .
- (ب) افراد يعملون لحسابهم ولديهم اجراء .
- (ج) افراد يعملون باجر
- (د) افراد يعملون لحساب الاسرة او الغير ولكن بدون اجر .

#### ٢- فئة المتعطلين :

وهى تلك الفئة التى يتوافر لديها الرغبة فى العمل والقدرة على العمل ولكن لا توجد وظائف خالية اى لا يوجدون عملاً مثمراً .

### ٣- فئة غير الراغبين في العمل :

- وهي تلك الفئة التي يتوافر لديها القدرة على العمل وتوجد وظائف خالية ولكن لا تتوافر لديهم الرغبة في العمل وتشمل المجموعات الآتية :
- (١) الطلبة .
  - (٢) الزاهدون في العمل .
  - (٣) نزلاء السجون ومؤسسات الخدمة العامة
  - (٤) ربات البيوت وغيرهن من النساء المتفرغات للأعمال المنزلية

### (ب) مجموعة خارج القوى العاملة :

- وهي ذلك الجزء من السكان الذين تقل اعمارهم عن ١٢ سنة او تزيد عن ٦٥ سنة اي تلك الفئة التي تضم الاطفال الرضع والشيوخ وهؤلاء ليس لديهم القدرة على العمل حتى وان توافرت لديهم الرغبة وتواجدت وظائف خالية .

## تخطيط القوى العاملة

هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد :

- (١) تحديد انواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة في المستقبل
- (٢) تحديد الاعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف ، اي تحديد عدد العمالة اللازمة لشغل كل وظيفة .



## أهداف تخطيط القوى العاملة

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط القوى العاملة في التأكد من

حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كماً وكيفاً ، مع القدرة على مواجهة  
حركية القوى العاملة .

### أما الأهداف الفرعية فتتمثل في :

- ١) يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات  
المرتقبة والمترتبة على حركية القوى العاملة ( الداخلية والخارجية )
- ٢) يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الاجور  
والمرتبات و اقرار نظام عادل للحوافز .
- ٣) يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة الى ترشيد السياسات والنظم  
التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى  
القومي .
- ٤) يساهم التخطيط السليم للقوى العاملة في تحقيق التكامل بين البناء  
الوظيفي والتنظيمي وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات  
الادارية والاشرفية .
- ٥) يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الادارة على  
التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي الى الغاء بعض  
الوظائف واستحداث وظائف اخرى .

### الضوابط التي تحكم تخطيط القوى العاملة

يتوقف سلامة تخطيط القوى العاملة على :

- سلامة البيانات والمعلومات المتاحة عن الماضي والمستقبل وعلى خبرة الباحثين القائمين به مع ملاحظة أن أى انحراف يتناسب طردياً مع مستوى الدقة .
- مستوى الدقة فى تحديد أنواع التخصصات المطلوبة كما كيفاً مع وجود تغذية عكسية مستمرة عن الأرقام الفعلية والمقدرة للعمالة .

هذا ويعتبر مدير إدارة النفس البشرية هو المسئول الأول عن عمليات جمع وتحليل وتصنيف البيانات عن هيكل العمالة وتكوين نظام متكامل للمعلومات عن القوى العاملة وسوق العمل . وذلك فى ضوء البيانات والمعلومات التى ترد اليه من الادارات الاخرى والتى توضح احتياجاتها من العمالة كما وكيفاً ونوعاً .

### مراحل تخطيط القوى العاملة

يتم تخطيط القوى العاملة من خلال اربع مراحل اساسية هى :

(١) مرحلة تحليل ووصف الوظائف وذلك لمعرفة الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة .

(٢) مرحلة التنبؤ بعدد الافراد اللازمين لشغل هذه الوظائف .

ويتاثر العدد المطلوب بمجموعة من العوامل من اهمها :

- أ- حجم المنشأة .
- ب- البيئة الخارجية

ج- التغيرات المحتملة فى القوى العاملة نتيجة الفقد الحتمى ( الوفاة او التقاعد ) او الغير حتمى ( الاستقالة ... ) او التغيرات فى حجم الانتاج او التطورات التكنولوجية

د- الهيكل التنظيمى والتعديلات المنتظر ادخالها عليه .

٣) وضع خطة العمالة وترجمتها الى برامج عمل تنفيذية قطاعية وسياسيات للأفراد فى مجال الترقية والتدريب والاختيار والتعيين.

٤) بالنسبة للمنظمات القائمة بالفعل يتم مقارنة الخطة المقترحة بالوضع الحالى للعمالة الموجودة بالمنظمة لمعرفة اماكن النقص او الزيادة فى القوى العاملة واعادة ترتيب وتنظيم العمالة .

#### مستويات تخطيط القوى العاملة

ان عملية تخطيط القوى العاملة يمكن ان تمارس على مستويات مختلفة ولكنها مترابطة فيما بينها بالشكل الذى يؤدى الى تحقيق الاهداف القومية هذا وتمثل مستويات التخطيط فى الاتى :

١) تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى

٢) تخطيط القوى العاملة على المستوى الاقليمى

٣) تخطيط القوى العاملة على المستوى القطاعى

٤) تخطيط القوى العاملة على المستوى المنظمة

ونحن فى ذلك الكتاب نركز على تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة .



### رئائز نجاح تخطيط القوى العاملة

#### إدارة عليا

اقتناع الادارة العليا باهمية وضرورة تخطيط القوى العاملة  
كاساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات كفاءات انتاجية عالية .

#### نظام معلومات

وجود نظام متكامل للمعلومات خاص بالمستقبل الوظيفي لكل  
فرد من افراد القوى العاملة بالمنظمة .

#### مدير ادارة النفس البشرية

(أ) نجاح مدير ادارة النفس البشرية في تحقيق التكامل بين نشاط  
تخطيط القوى العاملة وباقي أنشطة ادارة النفس البشرية ، مثل  
الترقية ، والاختيار والتعيين ، والتدريب .

(ب) الايمان بان مهمة تخطيط القوى العاملة ليست مسئولة  
خاصة به وحده ، وانما هي مسئولة تتطلب تعاون جميع الادارات  
بالمشروع نظراً لان كل مدير اقدر من غيره على تحديد  
احتياجات العمالة الخاصة بادارته .





### تطبيق

(١) حدد نوع القوى التى يتمتع بها كل من :

- |                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| (أ) الاب مع ابنة      | (ب) الزوج مع زوجته        |
| (ج) الرئيس فى العمل   | (د) العامل الماهر فى عملة |
| (هـ) المدقق فى الامور | (و) الروتيني فى العمل     |
| (ز) اللوائحى          | (ح) المتكبر على اقراة     |

(٢) الى اى نوع تنتمى القوى التالية :

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| (أ) قوة العضلات    | (ب) قوة الابصار |
| (ج) قوة الملاحظة   | (د) قوة الذاكرة |
| (هـ) قوة البصيرة   | (و) قوة الايمان |
| (ز) القوة العسكرية | (ح) قوة العمل   |

(٣) هل تعتقد ان هناك فرق بين كل من المصطلحات الاتية :

- |             |             |
|-------------|-------------|
| (أ) القوة   | (ب) السيطرة |
| (ج) النفوذ  | (د) السلطة  |
| (هـ) النزاع | (و) الصراع  |

(٤) فى حالة الاجابة بنعم نرجو تحديد المفاهيم السابقة :

- القوة هى

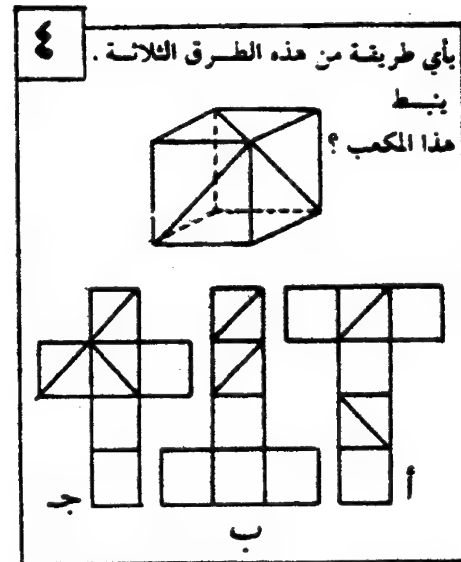
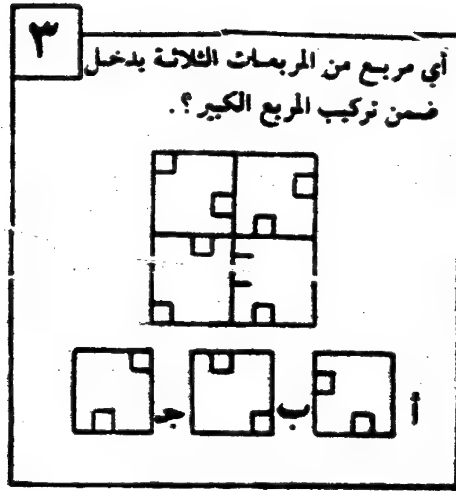
- البسطة هي
- النزاع هو
- النفوذ هو
- الصراع هو
- السلطة هي

(٥) حاول الان عزيزي الدارس ان تختبر قوة ملاحظتك معنا .<sup>(١)</sup>

١	أكمل الأعداد التالية :				
	١٧١٨	١٥١٦	١٣١٤	١١١٢	

٢	ما هي الكلمة الدخيلة ؟	
	واحد	سبعة
	خسة	أزرق

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرياً والصادر عن دار الالاق الجديدة بيروت .



٥ أي مربع ، يمكن اعتباره بمثابة الدخيل من هذه المربعات ؟

١	٥
٩	٣

ب

٢	٦
٤	٢

أ

٤	٨
٤	٦

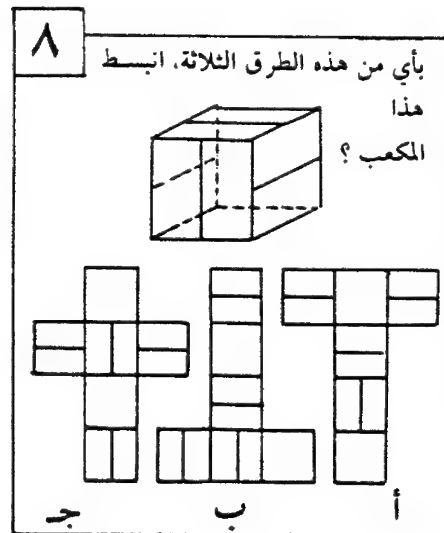
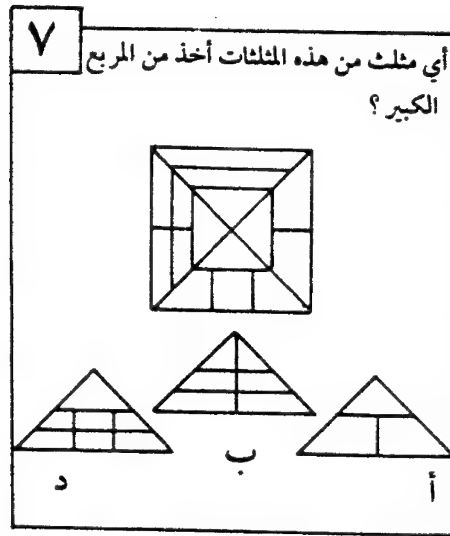
د

٦	٦
٢	٤

ج

٦ - أكمل هذه الأرقام :

		٢٤٤٢	٢١١٢	١٨٨١
--	--	------	------	------



٩

- أي يوم يتبع هذه الأيام ؟

ثلاثاء	أحد
خيس	جمعة

١٠

أي مربع من هذه المربعات يمكن اعتباره  
دخيلاً عليها ؟

٤	١	٨	٥
٣	٢	٧	٦
٦	٤	٥	٢
٧	٥	٤	٣

١١

أكمل هذه الأرقام :

	١٣٣٤	١٣٣٢	١٣٣٠	١٢٣٨	١٢٣٦
--	------	------	------	------	------

١٢

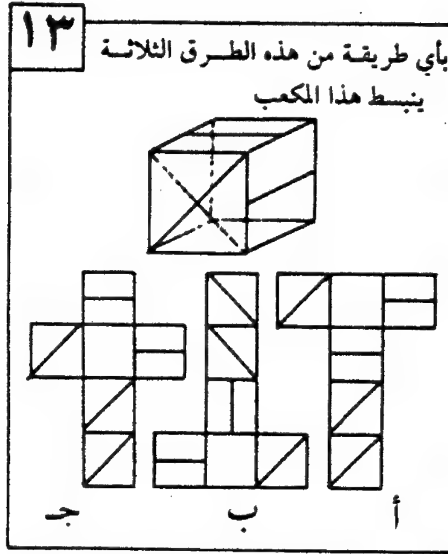
أي مربع من هذه المربعات الثلاثة يدخل ضمن تركيب المربع الكبير ؟

أ

ب

ج





١٤ أكمل هذه الأرقام :

	١٣٧٤	١٣٦٢	١٣٥٠	١٢٤٨	١٢٣٦
--	------	------	------	------	------

١٥ أي مربع من هذه المربعات الأربعة يمكن اعتباره دخیلاً على الآخرين ؟

٤	٨	٢	٥
١	٢	٥	٥

ب                      أ

٨	٥	٩	٢
٢	٩	٢	٣

ج                      هـ

١٦ أي مثلث يدخل ضمن تركيب المربع الكبير ؟

أ

ب

ج

١٧ - أكمل هذه الأرقام :

٥٦٧١٨	٤٥٦١٥	٣٤٥١٢	٢٣٤٩	١٢٣٦
-------	-------	-------	------	------

١٨ أي مربع من هذه المربعات الأربعة يمكن اعتباره دخیلاً على الآخرين ؟

١	و	٤	٥
١١	٣	١	١٠

٢

٨	٣	٦	٧
٧	١٤	١١	٧

٤

مفتاح الحل



(١) ١٩٢٠	(٢) الازرق
(٣) المربع الاول	(٤) الشكل الاول
(٥) الشكل الاول	(٦) المربع الاول
(٧) ٣٠٠٣	(٨) الشكل الثالث
(٩) الشكل الثالث	(١٠) المربع الثالث
(١١) ١٣٣٦	(١٢) المربع الاول
(١٣) الشكل الثالث	(١٤) ١٣٨٦
(١٥) المربع الاول	(١٦) المثلث الاول
(١٧) ٦٧٨٢١	(١٨) المربع الثانى

## الفصل الثالث

### تحليل الوظائف



1

2

3

4

5

6

7

## أولاً تحليل الوظائف

### المقصود بالتحليل

تحليل الشيء هو إرجاعه إلى عناصره الأولية .

### تحليل الوظائف

ويقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث :

أ) اختصاصات الوظيفة ( وهي مجموعة الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة ) .

ب) مسئوليات الوظيفة ( المسئولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال ) .

ج) شروط شاغل الوظيفة ( التأهيل العلمي والخبرة العملية والقدرات الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة في الأداء ) .

د) العلاقات الرئاسية ( من يرأس من في الهيكل التنظيمي ) طبقاً للتسلسل الوظيفي والإداري .

### تحليل الوظائف قاصر على الوظائف دون شاغليها

تشكل واجب

مهمة + مهمة + مهمة + ....

تشكل مهنة

واجب + واجب + واجب + ....

يشكل عمل

مهنة + مهنة + مهنة + ....

يشكل وظيفة

عمل + عمل + عمل + ....



### الوظيفة هي مجموعة من الأعمال

أ) المتشابهة .

ب) أو المكملة لبعضها البعض .

ج) أو متلازمة الأداء .

### أما مركز الوظيفة فهو يحدد :

أ) المستوى الإداري للوظيفة

ب) عدد الأفراد شاغلي الوظيفة

والتي تحتاج إلى تخصص معين للقيام بها .



ان الأعمال التي تمارس بواسطة وظيفة معينة في إحدى الشركات لا يمكن بالضرورة أن تكون هي نفس الأعمال التي تمارس بالنسبة للوظيفة والتي تحمل نفس التسمية في شركة أخرى .

### المهنة

يقصد بالمهنة مجموعة الواجبات التي يؤديها الفرد .

والمهنة لا تخضع لعملية التحليل وإنما تخضع لعملية تصنيف

وهذا التصنيف أما ...

- (١) أن يكون أساسه حالة الفرد أي إذا كان الفرد يعمل لحساب نفسه أو يعمل للآخرين أو يستخدم آخرين للعمل له .
- (٢) أو قد يكون التصنيف أساسه نوع النشاط الاقتصادي الذي يمارسه الفرد .
- (٣) أو قد يكون التصنيف على أساس نوع العمل الذي يقوم به الفرد .

واكثر أنواع التصنيف شيوعاً هو التصنيف المهني<sup>(١)</sup> .. وهو التصنيف الذي أساسه نوع العمل الذي يقوم به الفرد - ويعتبر هذا التصنيف نظاماً لحصر وتصنيف المهن

(١) د. منصور فهمي - إدارة الأفراد - الهيئة العامة للطباعة الأميرية - ص ٣١٨

الموجودة فى الدولة تحت ألقاب موحدة تلخص الأعمال المؤداة مع ترتيبها فى مجموعات متشابه وكذا الصفات المطلوبة فى العاملين اللازمين لأداء العمل على وجه مرضى حيث يتم وضع دليل رقمى ترتب على أساسه المهن والمجموعات ويعكس العلاقة بينها .

**• الأقسام الرئيسية فى التصنيف المهنى المصرى هى :**

- ١/. أصحاب المهنة العلمية والفنية
- ٢/. المديرون والإداريون ومديرو الأعمال
- ٣/. القائمون بالأعمال الكتابية
- ٤/. القائمون بأعمال البيع
- ٥/. العاملون بالخدمات
- ٦/. العاملون فى الزراعة وتربية الحيوان والصيد
- ٧/. عمال الإنتاج
- ٨/. عمال تشغيل وسائل النقل
- ٩/. الفعلة والعاملون

.. التحليل ينصب على الوظائف ... والتصنيف يختص بالمهن

## الهدف من تحليل الوظائف

- ١- يساعد التحليل في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الأشراف المباشر المبالغ فيه .
- ٢- يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تسهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرءوسين والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن نتائج الأداء .
- ٣- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنشأة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذي أحرزه شاغلو الوظائف المطلوب حفز شاغليها
- ٤- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل في تحديد خبرة العمل ومستوى المهارة المطلوبة لكل وظيفة في حين يسهم تخطيط القوى العاملة في تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل .
- ٥- يساعد تحليل الوظائف في وضع معيار كمي عادل يتم الإسناد إليه عند إعداد تقارير الكفاية بما يضمن تحقيق التناسق والانسجام بين جموع العاملين ويسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين .
- ٦- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بالأعباء الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة .

٧- يحقق تحليل الوظائف الامان الوظيفي والشخصى لشاغلي الوظائف

لمعرفة كل فرد بالعمل المطلوب منه أدائه .



#### القائمون بتحليل الوظائف

هنا توجد ثلاث اتجاهات أساسية :

(١) أن يعهد بعملية التحليل إلى أحد المكاتب الاستشارية على اعتبار أن

هذه المكاتب تمثل جهة محايدة بين الإدارة والعاملين .

(٢) أن يعهد بعملية التحليل إلى موظفى إدارة النفس البشرية على اعتبار

انهم قادرون على فهم ظروف وطبيعة العمل كما يفترض أن تربطهم

علاقات قوية بمجموع العاملين

(٣) أن يتم تكوين فريق عمل من بين أحد المكاتب الاستشارية والعاملين

بإدارة النفس البشرية بما يضمن تعاون العاملين وحيدة المكاتب

الاستشارية .

#### الشروط الواجب توافرها لدى القائم بالتحليل

أياً كانت الجهة التى ستقوم

بالتحليل فان محلل الوظائف يجب أن يتمتع ببعض المميزات الشخصية والذهنية

تتمثل فيما يلى :



أ) مميزات شخصية تتمثل في المظهر الجذاب والصدق في الحديث  
وحب الاختلاط والقدرة على التفاهم مع الغير والتحدث إليهم  
بلباقة .

ب) مميزات ذهنية تتمثل في القدرة على التعبير وفهم الكلمات  
واستخدامها في الأوجه الصحيحة وكذا القدرة الفائقة على  
التحليل وتفسير الحقائق .

#### الشروط الواجبة مراعاتها لضمان سلامة تحليل الوظائف

(١) أن يكون الهدف من تحليل الوظائف واضحاً بالنسبة لمجموع العاملين  
والإدارة وذلك عن طريق عقد الندوات والاجتماعات والمحاضرات التي  
تشرح المقصود من عملية التحليل ومساهمة المعلومات المطلوب جمعها  
وسبب الالتجاء إلى التحليل .

(٢) أن يحدد مقدماً الطريقة التي تستخدم فيها نتائج التحليل حيث أن ذلك  
يحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة .

(٣) أن يحدد بوضوح نوع الأفراد الذين سيقومون بالتحليل وكذا عدد هؤلاء  
الأفراد مع مراعاة أن يتناسب ذلك العدد مع عدد المقابلات الشخصية  
المطلوب عملها والوقت المحدد لانتهاء من التحليل وعدد وطبيعة الوظائف  
المطلوب أدائها .

(٤) أن يتم الاتفاق مسبقاً على الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة سواء كانوا من العمال مباشرة .... ( على أساس أن لديهم بيانات تفصيلية عن أعمالهم ) أو من المشرفين (على أساس أن درايتهم باختصاص كل وظيفة في الأقسام التي يشرفون عليها أدق من العمال أنفسهم) وان كنا نفضل أن يسهم كل من العامل والمشرف في إعطاء البيانات المطلوبة للتحليل على اعتبار أن البيانات التي يقدمها كل منهم تكمل بعضها البعض الآخر .

### خطوات تحليل الوظائف

يلاحظ بداية أن بالنسبة للشركات الجديدة فانه لا توجد خطوات عملية وإنما يتم الاعتماد على خبرة الغير أما بالنسبة للشركات القائمة يتم تحليل الوظائف وفقاً لمجموعة الخطوات التالية :-

#### ١ مناقشة مشروع الوصف

(أ) مع الإدارة وذلك بهدف تحديد :

- (١) الوظائف التي سيتم تحليلها .
- (٢) المدة الزمنية اللازمة لانتهاء من التحليل .
- (٣) أسلوب جمع البيانات عن كل وظيفة .
- (٤) عدد المساعدين المعاوين في عملية التوصيف كانوا من العاملين بالمنظمة أو من المكتب الاستشاري .



(٥) مدى الالتزام بالنتائج التي سيسفر عنها التحليل .

(٦) نوعية التسهيلات التي ستقدمها المنظمة للقائمين بالتحليل .

هذا وتنتهي تلك المناقشات بمذكرة كتابية يرفعها الخبير للمسؤولين بالمنظمة مؤكداً ما سبق الاتفاق عليه .

#### ب) مع العاملين :-

حيث يتم عقد لقاءات مع العاملين على كافة المستويات (مديرين - رؤساء أقسام - عاملين) بهدف التأكد من تعاونهم عند جمع البيانات واستكشاف الصعوبات التي يمكن أن تنشأ أثناء التطبيق ويفضل إعداد منشور يوزع على العاملين يوضح (طبيعة البرنامج - أعراضه - اللجنة المشرفة عليه - أسلوب جمع البيانات) .



#### ٢) تحديد مجالات جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف التي ستتم تحليلها وذلك في ضوء متغيرين أساسين :

أ - قدرة الجهة القائمة بالتحليل على اكتساب الخبرة بطبيعة الوظائف موضع التحليل .

ب- قدرة جامعي البيانات على اكتساب خبرة ومقدرة على تنفيذ برنامج التحليل ، ومع ملاحظة أن :

الدراسة التي تعد للعصر والتحليل تصدق بالدرجة الأولى إلى  
تجميع حقائق وليس آراء أو بيانات

### أهم المعلومات التي يجب أن يجمعها خبير التحليل هي :

١- بيانات عن القدرة الجسمية والذهنية حيث تختلف درجة الاحتياجات إلى كل مقدرة حسب نوع الوظيفة التي يمارسها الفرد فبعض الوظائف تتطلب مجهودا جسيما عنيقا كعمال النقل وبعضها الوظائف تتطلب مجهودا ذهنيا كالوظائف القضائية كما أن هناك بعض الوظائف تتطلب فيمن يشغلها المقدرة الجسمية والذهنية معا سواء بنسب متساوية أو متفاوتة .

٢- بيانات عن الطرق التي يسلكها الفرد عند أدائه لعمله والوسائل أو المعلومات التي يستخدمها ومدى الروتينية أو التعقيد في العمل وكذا درجة الدقة المطلوبة في العمل وحركة الجسم واليدين التي يتطلبها أداء العمل .

٣- بيانات عن مكانة الوظيفة ودرجة أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى والتي تحتتم طبيعة العمل التعاون معها وكذا المكان الذي يتم فيه



والظروف المحيطة بالعمل مع التركيز على الظروف الغير عادية التي تفرضها طبيعة العمل كالتعرض للأمراض أو أخطار الطريق ... الخ

٤- بيانات عن درجة المهارة والخبرة وكذا الصفات المطلوبة لأداء الوظيفة والمؤهل الدراسي .

#### الطرق المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة للتحليل

حيث توجد هنا عدة طرق شائعة الاستخدام من أهمها :

- ١- طريقة قائمة الأسئلة .
- ٢- طريقة المقابلة الشخصية .
- ٣- قائمة الأسئلة والمقابلة الشخصية معاً .

#### (١) طريقة قائمة الأسئلة ( استمارة الاستقصاء )

يقتصر استعمال هذه القائمة في الأغلب الأعم على الوظائف المكتبية والإشرافية

❖ ويبدأ تصميم تلك القائمة بوضع بيانات تفصيلية عن كافة البنود التي نريد الاستفسار عنها مثل :

- ١- أسم الوظيفة .
- ٢- القسم التابع له الوظيفة .
- ٣- الإدارة التي يتبع لها هذا القسم .

٤- الأعمال التى تشملها الوظيفة الروتينية منها أو الغير روتينية .

٥- المكان الذى تمارس فيه الوظيفة .

٦- الأخطار التى قد يتعرض لها شاغل الوظيفة .

٧- الاشتراطات الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة  
مثل العهد المالية والمسئولية عن الحوادث التى قد  
تقع .

❖❖ بعد أن يتم تحديد البنود السابقة تبدأ مرحلة صياغة الأسئلة التى تمثل  
الإجابة عليها البيانات المطلوبة حيث يجب مراعاة الاتى :-

١- ان يتم صياغة الأسئلة بلغة مبسطة وبالأسلوب الذى يفهمه  
المبحوث .

٢- مراعاة تسلسل الأسئلة .

٣- الابتعاد عن الأسئلة التى توحى بإجابات معينة .

٤- الابتعاد عن الأسئلة الطويلة مع ملاحظة أن السؤال لا يجب أن  
يتناول أكثر من موضوع أو نقطة واحدة .

٥- تجنب الألفاظ التى تحمل أكثر من معنى .

٦- الاهتمام بالمظهر الخارجى للقائمة حيث يجب الاهتمام بنوعية الورق  
وطريقة الطباعة والتغليف وان توضع كل استمارة مع الخطاب  
الموجه للعامل فى مظهر مكتوب على اسم العامل وعنوانه

\*\*\* يتم تكليف أحد الباحثين بإعداد قوائم بأسماء العاملين في كل إدارة موضحا اسم العامل وظيفته ومكان عمله ثم تعد اظرف يوضع بكل منها الخطاب الإيضاحي الذي سيوجه إلي العامل ثم قائمة الاستقصاء مع التنبيه على العامل بضرورة إعادة الاستمارة إلى المندوب .

\*\*\*\*\* تجمع القوائم وتصنف حسب نوع الوظيفة بحيث يتكون لدينا مجموعة من القوائم كل منها يمثل وظيفة واحدة .

\*\*\*\*\* يتم تفريغ تلك القوائم بحيث يتكون لدينا كشف واحد عن كل وظيفة فيه كافة البيانات التي قدمها جميع العاملين شاغلي هذه الوظيفة .



وبين الشكل التالى نموذجاً لخطاب إيضاحى من شركة دينيا للملابس الجاهزة

اسم الشركة : دينيا للملابس الجاهزة      العنوان : ١٥ شارع الجيش - السويس  
سجل تجارى :      تليفون :

السيد /      وظيفة /  
قسم /      إدارة /

تحية طيبة ... وبعد

نشرف باحاطتكم علماً بان إدارة الشركة قد قررت القيام بمحصر  
وتوصيف لكافة الوظائف الموجودة بها ، ولما كانت هذه الدراسة سوف  
تعود علينا جميعا بفوائد عظيمة ولا علاقة لها باى تقييم للوظائف اى انه  
سوف لا يترتب عليها اى تغير فى هيكل الاجور والمرتبات .

وإدراكاً من إدارة الشركة بأنكم على دراية عظيمة بوظائفكم  
وتفصيلاتها وانكم أقدر من غيركم على الالمام بكافة دقائق عملكم لذا  
فقد رأت إدارة الشركة اعطاءكم الفرصة للدلاء بجميع معلوماتكم عن  
الوظيفة التى تشغلونها وذلك من خلال اجابتكم بعناية على قوائم  
الاستقصاء المرفقة .

وحيث ان المعلومات التى يمكن استخلاصها من هذه القائمة ستكون  
اساساً لعملية التحليل لذا نرجو عدم التعجيل فى الاجابة ومراعاة الدقة  
الكاملة وعدم الاجابة على اى اسئلة الا بعد فهمها جيداً .

وختاماً نرجوا الإدارة ان تسلم هذه القائمة المرفقة بعد ملئها الى  
رئيسك المباشر فى اسرع وقت .

وشكراً

١٩٩ / /

إدارة الشركة

كما يظهر الشكل التالى نموذجاً لقائمة أسئلة يمكن استخدامها لتحليل الوظائف المكتوبة .

المركز الاستشارى للدراسات الإدارية والمحاسبية

قائمة استفتاء بالنسبة للوظائف المكتوبة (١)

لتحليل وتوصيف الوظائف - بشرطة لدينا للملابس الجاهزة

الاسم :

أسم الوظيفة التى تشغلها حالياً :

الاقدمية :

القسم التابع له : الإدارة :

أسم الوظيفة المقيد عليها :

القسم التابعة له ... الإدارة :

التاريخ : / / ١٩

أسماء الرؤساء المباشرين

(١) نرجو قراءة هذه الارشادات جيداً قبل ملء الاستمارة :

- يجب قراءة القائمة بأكملها قبل البدء فى الاجابة على ما ورد بها من أسئلة .
- نرجو الاجابة بالتفصيل كلما أمكن ذلك .
- إذا كان المكان المخصص للاجابة فى القائمة غير كاف فلا مانع من الاجابة على ورقة خارجية ورفقها بالقائمة .

- \* بالنسبة للعاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة يمكنهم الاعتماد على من يتقنون فيه من زملائهم .
- \* نرجو عدم التعجل في ملء بيانات الاستمارة حتى تتذكر جميع الواجبات الدورية وغير الدورية التي تؤديها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا أو في المناسبات الخاصة .
- \* نرجو عدم الإجابة على الأسئلة إلا بعد فهمها تماما وإذا واجهتك صعوبة في فهم بعضها فاطلب المساعدة فوراً من رئيسك المباشر .
- \* نرجو أن تم القائمة بعد ملئها الى رئيسك المباشر في أسرع وقت ممكن .

### أولاً : وصف الأعمال

١- أذكر الأهداف الرئيسة لعملك ... ؟

(١)	(٤)
(٢)	(٥)
(٣)	(٦)

٢- نرجو تكرمكم بذكر الأعمال التي تؤديها يوميا وطريقة أدائها ... ؟

طريقة الأداء	الأعمال المتكررة يوميا

٣- نرجو ذكر الأعمال الغير متكررة أو التي تؤدي مرة واحدة فقط  
أسبوعيا شهريا سنويا وطريقة أدائها ... ؟

طريقة الأداء	الأعمال الغير متكررة

٤- نرجو تحديد

الشخص الذي تبدأ العمل بعده

الشخص الذي يتسلم العمل منك

٥- من فضلك من هم العاملين الذين تشرف عليهم ... ؟

أسم العامل	وظيفة

٦- نرجو ذكر أسم وظيفة رئيسك المباشر

٧- نرجو تحديد أسماء ووظائف الأشخاص الذين يتحتم عليك الاتصال بهم أثناء العمل والغرض من إجراء هذه الاتصالات :

الغرض من الاتصال	الاسم	
		١- الرؤساء
		٢- المرءوسين
		٣ الزملاء
		٤- آخرون

٨- نأمل في مساعدتكم لنا بذكر مشاكل العمل التي تعترضكم وهل يمكن إدراجها تحت الموضوعات التالية :

☐ بطء الإجراءات

☐ عدم وضوح الاختصاصات

☐ عدم عدالة الاجور والخوافز

☐ بطء الترقيات



☐ العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين

☐ ندرة الخدمات التي تؤدي في المجالات :

\* الصحة

\* الاجتماعية

\* الرياضة

\* الثقافية

\* المواصلات

\* الإسكان

\* أخرى

☐ أخرى ( نرجو تحديدها ) :

☐ نرجو ذكر لوائح ونظم العمل التي تستخدمها :

### ثانيا : واجبات الوظيفة

#### (١) القدرات العلمية

##### [أ] الدرجة العلمية :

١- ما هي الدرجة العلمية التي تعتقد أنها كافية للعمل الذي تمارسه ؟

☐ مجرد القراءة والكتابة

☐ المرحلة الابتدائية

☐ المرحلة الإعدادية

☐ المرحلة الثانوية

عام ( ) زراعى ( ) صناعى ( ) تجارى ( )

- المرحلة الجامعية

أسم الكلية

الجامعة التابعة لها

- المرحلة فوق الجامعة

دراسات عليا فى

٢- هل تحتاج إلى نوعية أخرى من الدراسات فجلان درجتك العملية .

☐ لا

☐ نعم

٣- فى حالة الإجابة بنعم نرجو تحديد تلك النوعية :

[أ] الخبرة :

- ٤- في تقديرك أنت ما هي نوع ومدة الخبرة اللازمة لأي شخص حتى يمكن ان يؤدي عملك بالكفاءة المطلوبة .

نوع الخبرة	المدة

- ٥- نرجو التكرم بذكر سنوات خبرتك الماضية في مجال عملك الحالي ؟

نوع الخبرة	المدة	المكان

[ب] التدريب :

- ٦- هل تعتقد أن التدريب مهم بالنسبة للأشخاص الجدد الذي يمارسون وظيفة مثل وظيفتك ؟

☐ لا

☐ نعم

٧- إذا كانت الإجابة بنعم نرجو ذكر الموضوعات التي يتم التدريب عليها ومدتها والجهة التي ترشحها للتدريب :

الموضوعات التدريبية	المدة	الجهة التدريبية

٨- هل تقوم بتدريب مرءوسيك ؟

☐ لا

☐ نعم

٩- في حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد الموضوعات التدريبية ومدة التدريب والمكان الذي يتم فيه تدريب هؤلاء الرؤسين.

الموضوعات التدريبية	مدة التدريب	مكان التدريب

١٠- ماهي الوظيفة التي تتولى تدريك وعلى أى الموضوعات يتم هذا التدريب وماهى مدته ؟

### (٢) القدرات الجسمية :

(١) ماهو الوقت المستغرق فى اداء عملك :

واقفاً	%	سائراً	%
جالساً	%	متحركاً	%
أخرى	%		

(نرجو التعبير عن ذلك الوقت بشكل نسبة مئوية من وقت العمل اليومى)

(٢) هل يتطلب اداء عملك حمل بعض المهمات والمواد أو اشياء أخرى تحتم عليك حملها أثناء العمل ؟

☐ لا

☐ نعم

(٣) فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد اوزان تلك الاشياء والوقت المستغرق فى حملها .

الاشياء المطلوب حملها	الوزن	المدة المتفرقة فى الحمل

(٤) هل يتطلب اداء عملك استخدام بعض الالات أو المعدات ... ؟

☐ لا

☐ نعم

(٥) في حالة الاجابة بنعم نرجو تحديد اسماء هذه الالات أو المعدات والطريقة

التي نستخدم بها ؟

اسم المعدة أو الاله	تستخدم بشكل منظم	نستخدم بشكل غير منظم

(٦) هل يتطلب اداء وظيفتك بعض المهارات الجسمية الخاصة مثل قوة

الابصار أو القوة الجسمية .

☐ لا

☐ نعم

(٧) في حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد هذه القدرات ....



### (٣) المسؤولية :

(١) ماهي درجة مسئوليتك عن :

- ١- المعدات
- ٢- الآلات
- ٣- الأفراد
- ٤- الأموال
- ٥- القرارات التي تتخذها
- ٦- التقارير التي تقوم بإعدادها
- ٧- أخرى

(٢) هل انت مسئول اشرافياً عن رؤسك

☐ لا

☐ نعم

(٣) في حالة الاجابة بنعم نرجو تحديد درجة هذه المسؤولية

- مسئولية محددة على بعض الاعمال والواجبات الروتينية
- مسئولية كاملة على القسم الذي نعمل به
- لا توجد اى مسئولية على الإطلاق

(٤) ماهي نوعية الاعمال التي تمارسها وتخضع لاشراف الآخرين

_____ ( )	_____ ( )
_____ ( )	_____ ( )
_____ ( )	_____ ( )

(٥) هل انت مسئول عن سرية بعض البيانات والمعلومات

☐ نعم ☐ لا

(٦) فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد نوعية تلك البيانات

☐ البيانات الخاصة بالاجور

☐ البيانات الخاصة بالتكاليف

☐ البيانات الخاصة بالميزانية

☐ اخرى يرجى ذكرها .

(٧) هل انت مسئول عن سلامة الالات والمعدات التى تستخدمها فى اداء

عملك ؟

☐ نعم ☐ لا

(٨) فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد درجة هذه المسئولية

☐ مسئولية كاملة

☐ مسئولية محدودة

(٩) نرجو تحديد النسبة المئوية من واجبات وظيفتك التى تتلقى بشأنها

تعليمات من رؤسائك فى العمل ... ؟

(١٠) نرجو تحديد واجبات وظيفتك التى يسمح لك باتخاذ قرارات بشأنها ؟



(١١) ماهى النسبة المثوية من واجبات وظيفتك التى يسمح لك باتخاذ قرارات بشأنها ؟

.....

.....

(١٢) ما هى النسبة المثوية التى تنتج من أى اخطاء غير مقصود فى اداء وظيفتك ... ؟

.....

(٤) ظروف العمل :

(١) هل ظروف العمل التى تحيط بك تختلف عن اى عمل آخر

☐ لا

☐ نعم

(٢) فى حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد هذه الظروف ...

.....

.....

(٣) مارايك فى ظروف العمل المحيط بك وتأثيرها على صحتك :

ظروف العمل	الاثـر السلبي على الصحة
- الضوضاء	
- الاتربة	
- الغازات	
- التهوية	
- الرطوبة	
- درجة الحرارة	
- درجة الخطورة	
- اخرى	

(٤) اذكر ظروف العمل التى تعتقد انها مناسبة لوظيفتك .

(٥) وضع عدد ساعات عملك . . .

☐ اليومى

☐ الاسبوعى

(٦) نرجو ذكر عدد ايام اجازتك السنوية ؟

☐ العادية

☐ المرضية

☐ العارضة

(٧) هل تحصل على فترات راحة ؟

☐ لا

☐ نعم

(٨) في حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد :

مدة هذه الفترات

عدد فترات الراحة

(٩) هل تحصل على اجر أو تعويض بايام الراحة التي تتنازل عنها ؟

☐ لا

☐ نعم

(١٠) في حالة الاجابة بنعم فهل تعتقد ان ذلك التعويض مناسب ؟

☐ لا

☐ نعم

(١١) في حالة الاجابة بـ ( لا ) فما هي اسباب عدم عدالته من وجهة نظرك ؟

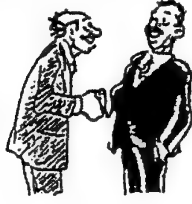
معلومات إضافية

إذا كان لديك أى معلومات أخرى تود إضافتها فلا مانع من كتابتها فى  
مذكرة منفصلة ورافقها بهذه القائمة .

توقيع الموظف

اعتماد رئيس القسم





### (٣) المقابلة الشخصية

#### مجالات الاستخدام

- يفضل استخدام هذه الطريقة في الحالات الآتية :-
- ١- في الشركات التي تتميز بقلّة عدد الافراد العاملين بها .
- ٢- في حالة التعامل مع افراد لا يجيدون القراءة والكتابة .

- ٣- قد تستخدم هذه الطريقة كأسلوب مكمل عند مراجعة اجابات العاملين في قوائم الاستقصاء مع رؤساءهم المباشرين.

#### خطوات اجراء المقابلة الشخصية

يمكن أن تتم المقابلة الشخصية داخل العمل أو خارجه كما يجب أن تتم في وقت وميعاد مناسبين حتى يمكن الحصول على المعلومات بشكل تفصيلي وبالذقة المطلوبة .

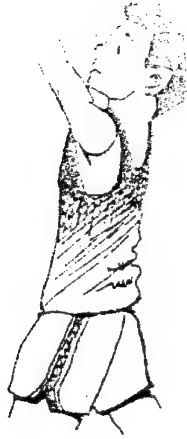
#### مكان اجراء المقابلة الشخصية

- (١) تبدأ المقابلة بقيام الخبير بزيارة اماكن العمل لملاحظة الفرد اثناء عملهم وقراءة التعليمات الخاصة بكل وظيفة وذلك حتى يمكنه تكوين صورة واضحة عن واجبات ومسئوليات كل وظيفة والظروف التي تتم فيها .

(٢) يفضل ان يكون لدى الخبير قائمة بالاسئلة التى يثيرها مع المقابل للاسترشاد بها اثناء المقابلة مع ضرورة تشجيع المبحوث على الاسترسال فى الحديث .

(٣) ثم يبدأ الخبير فى مقابلة المستقصى منهم وذلك بعد مقدمة مختصرة عن موضوع المقابلة ، مع الرغبة فى ان يعطيه الجيب على المقابلة جزء من وقته من اجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة .

وفيما يلى نموذجاص لقائمة مقترحة لاستخدامها عند مقابلة المتقدمين للعمل فى وظيفة المبيعات (١)



---

(١) هذه القائمة من اعداد د. شوقي حنين غيدانه - من كتاب سياسات الافراد - دار النهضة العربية ١٩٨٨

### (٣) الملاحظة

تستخدم هذه الطريقة بالنسبة للوظائف التي يصعب جمع بيانات عنها بطريقة قوائم الاستقصاء أو المقابلات .

#### انواع الملاحظة

##### • الملاحظة بدون مشاركة

يقوم فيه الباحث بملاحظة شاغل الوظيفة والاستماع إلى المناقشات التي تدور بين العاملين وتسجيل ما تم ملاحظة .

##### • الملاحظة بالمشاركة

حيث يدور حوار بين الباحث والعاملين حول الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها وكيفية ادائها والمشكلات التي تفرض ادائها والشروط الواجب توافرها في شاغلها ثم يقوم الباحث بتدوين نتائج الملاحظة .



**قائمة مقترحة لاستخدامها عند مقابلة المتقدمين**  
**للعمل في المبيعات<sup>(١)</sup>**

التاريخ

الاسم

الوظيفة المتقدم إليها

الوقت

تمت المقابلة بواسطة

**تعليمات**

١) يجب دراسة طلب الالتحاق قبل كل مقابلة حيث هناك إجابات لما قد تقدمه من أسئلة ، ينبغي إلقاء نظرة شاملة على هذه القائمة لتحديد النواحي التي تستفسر عنها باهتمام أكثر .

٢) تكن صديقاً لمقدم الطلب ، قدم له سيجاره ، تكلم معه بطريق ودي عن الهوايات والنادي والمدرسة ... الخ .

٣) ابدأ كل سؤال بما يلي : من ، ماذا ، أين ، لماذا ، متى ، كيف ، حيث يتطلب هذا النوع من الأسئلة إجابات كاملة .

٤) احذر التحيز ولا تحاول ترسيب رجل ممتاز ، لا لسبب إلا لأنه يخالفك في الرأي .

٥) يقاس كل عامل على أساس الحقائق التي جمعتها أثناء المقابلة ، رتب العوامل كما يلي :

(١) ممتاز (٢) مؤهل بدرجة عالية ولكن غير ممتاز  
(٣) جيد (٤) مقبول (٥) ضعيف

٦) عند الانتهاء من هذه القائمة اكتب رأيك بصفة عامة .

يتم ملأ هذه القائمة أثناء المقابلة وتكمل فور انتهاء المقابلة ، وكطريق للتعارف يمكن ان تبادر المتقدم بقولك :





		(٢) النشاط :
لا	نعم	
		(أ) هل عمل بانتظام وأحرز تقدماً في عمله ؟
		(ب) هل تمت ترقيته وحصل على علاوات ؟
		(ج) هل اختار الأعمال الصعبة ؟
		(د) هل اظهر روح المبادرة في أعماله السابقة ؟
		(هـ) هل حصل على درجات فوق المتوسط بالمدرسة ؟
		(و) هل بدأ حياة العملية في سن مبكرة أو اشترك في نشاط بناء ؟

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟  
 نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها ☐  
 • الملاحظات :  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

		(٣) المقابلة :
لا	نعم	
		(أ) هل توقف في دراسته عند حد معين أم تخرج فعلاً؟
		(ب) هل كان يستمر في العمل إذا كان شاقاً ؟
		(ج) هل لديه الحماس بالنسبة للوظيفة الجديدة ؟
		(د) هل أتم أية دراسات ليلية أو بالمراسلة ؟

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟  
 نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها ☐  
 • الملاحظات :  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

(٤) الولاء :		نعم	لا
(أ) هل يتذكر بالحسنة أصحاب العمل السابقين وزوجته . وعائلته والهيئات التى ينتمى إليها ؟ (ب) هل يتعالى على الغير ؟ (ج) هل اعتاد الاضطلاع بما يفوق الواجب فى مساعدة أصدقائه وأقاربه والمجتمع وزملائه فى العمل وصاحب العمل ؟			

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟  
 نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها ☐  
 • الملاحظات :  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

لا	نعم	<b>٥) القدرة على مسايرة الغير :</b>
		<p>(أ) هل كان سلوكه طيباً مع الغير في أعماله السابقة ؟</p> <p>(ب) هل كان يحب الناس الذين عمل معهم ؟</p> <p>(ج) هل نجح أكثر في الأعمال التي تطلبت اشتراكه مع الغير ؟</p> <p>(د) هل يحب الألعاب الرياضية الجماعية ؟</p> <p>(هـ) هل هناك علاقة طيبة بينه وبين عائلته ؟</p> <p>(و) من واقع السجلات الدراسية هل كانت علاقته بأساتذته وزملاءه على ما يرام ؟</p>

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها
- الملاحظات :

(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	التقدير

لا	نعم	<b>٦) الاعتماد على النفس :</b>
		<p>(أ) هل نجح في الالتحاق بالوظائف السابقة بدون مساعدة الغير؟</p> <p>(ب) هل استطاع الاعتماد على نفسه في سن مبكرة ؟</p> <p>(ج) هل قبل المسئولية المالية تجاه عائلته ؟</p> <p>(د) هل يفضل إنهاء الأمور تحت سيطرته ؟</p> <p>(هـ) هل قام بتمويل دراسته العالية ؟ ما هى النسبة المتوية ؟</p> <p>(و) هل يميل إلى الأعمال التي تطلب الاعتماد على النفس ؟</p>

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات :

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٧ القيادة :		نعم	لا
(أ) هل عمل مشرفاً فى أعماله السابق ؟			
(ب) هل احب عمله كمشرف ؟			
(ج) هل احرز مراكز قيادية فى النشاط الاجتماعى ، الدينى ؟			
(د) هل هو سيد منزله ؟			
(هـ) هل استطاع أثناء طفولته السيطرة على أقرانه ؟			

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفى هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات :

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

(٨) الدوافع :

تعليمات : الأسئلة التالية مجرد مقترحات ولست ملزماً باستخدامها جميعاً ويفضل مراجعة الأسئلة التي تنوى استخدامها على أم تصيغها بأسلوبك .

(أ) الحاجة إلى الضمان الاقتصادي :

- ١- ما هو المبلغ الذى تريد تحقيقه فى ٥ أعوام؟ فى ١٠ أعوام؟
- ٢- أى نوع من المساكن تفضل المعيشة فيه ؟ كيف يختلف سكنك الحالى عن السكن الذى تأمل فيه ؟

(ب) الحاجة الى التقدير من الغير :

- ١- هل تعتقد ان وظيفة المبيعات لها اهمية اجتماعية ؟ لماذا ؟
- ٢- كيف ترد على القول بأن رجل البيع رجل متطفل ؟
- ٣- كيف توفر لك وظيفة المبيعات رضاء شخصياً ؟
- ٤- هل تعتقد ان وظيفة المبيعات ، تعد لشغل وظيفة فى الادارة العليا ؟
- ٥- هل تعتقد ان وظيفة المبيعات ، اكثر من أى عامل اخر ، مسئولة عن ارتفاع مستوى المعيشة ؟ لماذا ؟

(ج) الحاجة الى الفهم :

- ١- ما هى الناحية التى تريد ان تعرف عنها كثر فى المبيعات؟
- ٢- هل تعتقد ان ادارة المبيعات هى الجهة التى تساعدك على تعلم العمل ؟ لماذا ؟
- ٣- ما الذى تستطيع الشركة ان تقدمه لك لكى تساعدك على تنميتك ، وتقدمك فى العمل ؟

(د) الحاجة الى التفوق :

- ١- ما هو اسمى طلب لك للشهرة ؟
- ٢- ما الوظيفة التي تفضلها أكثر ؟ لماذا ؟
- ٣- اذا اتيح لك الاختيار ، من تحب ان تكون ؟
- ٤- ما رأيك في عادة منح البقشيش ؟
- ٥- ما هو الحدث الذي قمت به في حياتك ، ورضيت عنه كثيراً ؟

(هـ) الحاجة الى تحقيق شيء :

- ١- ما هو التدريب الذي حصلت عليه لتزيد من فرص نجاحك ؟
- ٢- ما هو الشيء الذي تتمناه في حياتك ؟
- ٣- ما هي الكتب والمجلات التي اعتدت قراءتها ؟ لماذا ؟
- ٤- ماذا تفعل عادة في عطلة نهاية الاسبوع ؟
- ٥- لماذا تعتقد ان قيامك بالبيع لشركتنا يتيح لك الفرصة التي تبحث عنها ؟

(و) الحاجة الى التحصيل :

- ١- أى من هواياتك تتمتع بها أكثر ؟ لماذا ؟
- ٢- ما هو الشيء الوحيد الذي تتمناه وليس متاحاً لك الان ؟
- ٣- هل تعتقد انك ستحصل على كل شيء تريده ؟ وفي حالة النفي ، لماذا ؟
- ٤- يعتقد بعض الناس ان الدنيا مدينة لهم بتوفير سبل العيش ، ما رأيك في هذه الفلسفة ؟

(ز) الحاجة الى الخدمة :

- ١- هل خدمت فى مشروع خيرى ؟ هل أعجبك العمل ؟ لماذا ؟
- ٢- ما هى الخبرات التى جنيته من القوات المسلحة ؟
- ٣- هل ادليت بصوتك فى الانتخابات الاخيرة ؟ هل تعتقد ان التصويت واجب كل مواطن ؟
- ٤- اى عمل من اعمالك السابقة تفضله اكثر من غيره ولماذا ؟
- ٥- اذا توافر لك المال والفراغ بغير حدود فماذا تفعل ؟

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

(٩) سجل المبيعات :

نعم لا

- (أ) ما هى الخبرة التى اكتسبتها فى المبيعات ؟
  - (ب) ما هى المنتجات التى قمت ببيعها ؟
  - (ج) ما هى نسبة الزيادة المثوية فى المبيعات التى حققتها فى منطقتك ؟
  - (د) ماذا تفعل فى يوم عادى من ايام عملك الحالى ؟
  - (هـ) كم زيارة تقوم بها فى الاسبوع ؟
  - (و) ما هى النسبة المثوية للزيارات التى تلقى استجابة ؟
  - (ز) ما هى النسبة المثوية للزيارات التى تؤدى الى اوامر شراء ؟
- هل تعتقد بأنك تقوم بزيارات كثيرة أو قليلة ؟



(١٠) الصفات العقلية:	
لا	نعم

(أ) هل هو حقاً ذكي ؟

(ب) هل يمكن تنميته الى وظيفة اعلى ؟

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفي هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات :

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

(١١) الصفات الشخصية:	
لا	نعم

(أ) هل يترك مظهره أثراً في نفسك ؟

(ب) هل يمكن احتماله ؟

(ج) هل تعتقد ان لديه الاتزان والشخصية والمظهر مما يساعده في العمل بنجاح بالشركة ؟

(د) هل هو مجرد محدث لبق ؟ ام انه رجل عمل فعلاً ؟

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أى من الأسئلة عالية بالنفي هل الأسباب مقبولة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات :

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

القرار:

(١) هل توصى باختياره ... ؟

☐ نعم ☐ لا

(٢) حدد السبب في حالة القبول او الرفض ....

السبب :

**تطبيق**

• ما هي مزايا وعيوب ومجال استخدام كل من :

قائمة الاستقصاء ، المقابلة ، الملاحظة ؟

قائمة الاستقصاء

المزايا

العيوب

مجالات الاستخدام :

المقابلة

المزايا

العيوب

مجالات الاستخدام :

الملاحظة

المزايا

العيوب

مجالات الاستخدام :



- حاول رسام تقليد الرسم الأول فوقع في عشرة أخطاء .. حاول اكتشافها ●

## ثانياً وصف الوظائف

يمثل وصف الوظائف مجموعة النتائج النهائية التى توصلنا اليها من تحليل الوظائف حيث يتم وضع تلك النتائج على هيئة نموذج (يسمى بطاقة التوصيف) يظهر عوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظيفة ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها أى أن بطاقة التوصيف تضمن البيانات التالية :-

- (١) اسم الوظيفة الدال على نوع ومستوى الاعمال التى تؤدى .
  - (٢) موقع اداء الوظيفة أى الادارة والقسم الذى تتبعه الوظيفة ادارياً وموقعها من الهيكل التنظيمى .
  - (٣) وصف عام للوظيفة بشكل متكامل ( الاعمال - اسلوب الادارة ... الخ )
  - (٤) واجبات ومسئوليات الوظيفة أى المهام التفصيلية التى يؤديها العامل .
  - (٥) الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة سواء التأهيل العلمى ، الخبرة النوعية والزمنية للقدرات الذهنية والجسمية ، التدريب اللازم لشاغل الوظيفة ونوعية لاختبارات الواجب اداؤها ومحتوياتها .
  - (٦) المدة البنية أى مدة الخبرة عند الترفيه والوظائف التى يرقى اليها شاغل الوظيفة وشروط الترقية .
  - (٧) العناصر التى تتضمنها تقارير الكفاية التى تعد عن الوظيفة والدرجات التقديرية لكل عنصر .
- وفيما يلى شكل يبين نموذج وصف لوظيفة رئيس القطاع التجارى بشركة دينا للملابس الجاهزة :

المركز الاستشاري للدراسات الادارية والمحاسبية

بطاقة توصيف - شركة دينا للملابس الجاهزة

اسم الوظيفة : رئيس القطاع التجارى

رقم الوظيفة : ٩

المستوى : الادارة العليا

وصف عام للوظيفة

القيام بوضع خطة المبيعات والسعى نحو تطبيق التوازن بينها وبين

خطة الانتاج بما يحقق اهداف الشركة

الواجبات والمسئوليات

١- الاشراف على بحوث التسويق بما يساعد على تنمية المبيعات .

٢- الاشراف على وضع ومتابعة تنفيذ خطة المبيعات .

٣- الاشتراك مع القطاع المالى فى وضع السياسة الائتمانية لعمليات

البيع بالاجل .

٤- الاشتراك مع ادارة التكاليف فى تحديد اسعار البيع للعملاء .

٥-

٦-

..... الخ

- يقوم بما يكلف به من اعمال اخرى

الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة

١- مؤهل عال مناسب بكالوريس تجارة مع خبرة لاتقل عن سبعة عشر

عاماً فى مجال التخصص .

٢- اتقان اللغة الانجليزية قراءة وكتابة وحديثاً .

٣- اختيار برامج تدريبية فى مجال التخصص .

٤- خبرة فائقة فى ممارسة عمليات القيادة والاشراف وتفويض السلطة

واخيراً تذكر عزيزي الدارس :

ان دراسة تحليل وتوصيف الوظائف يجب ان تنتهي بتصنيف الاعمال داخل المشروع الى مجموعات متجانسة او متكاملة يطلق على كل منها تسمية معينة .

فمثلاً نشاط الحسابات يشتمل على العمليات الخاصة بالتسجيل والتبويب واستخراج النتائج والرقابة على المصروفات والايرادات وتوضع هذه الاعمال في المجموعات التالية<sup>(١)</sup>

- (١) مجموعة اعمال القيد في المستند
- (٢) مجموعة الاعمال الخاصة بفحص المستندات
- (٣) مجموعة اعمال اصدار الفواتير والتحصيل .
- (٤) مجموعة اعمال القيد في الدفاتر .
- (٥) مجموعة اعمال استخراج القوائم المالية .

وتعطى المسميات الاتية لهذه المجموعات كاتب حسابات ، محاسب ، كاتب تحصيل ، محاسب تكاليف - رئيس حسابات .

وبذلك تصبح هذه هي مسميات الوظائف الخاصة لحسابات في المشروعات .

(١) د. عاطف عبيد - ادارة الافراد - الطبعة الثانية عشر - الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية ١٩٨٥ - ص ١٧٢

### تطبيقات عملية

(١) فيما يلي ثلاثة من بطاقات التوصيف الخاصة بثلاث وظائف في مشروع الغاز الطبيعي برحاء مناقشتها واطهار وجه نظرك فيها . (١)

اسم الوظيفة	: رئيس قسم خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط .
المستوى	: الاول
الربط السنوى	:
التاريخ	:

### الوصف العام

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم خطوط الصلب ومحطات الضغط .  
- وتخص بالاشراف على مجموعة الاعمال التخصصية والفنية فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ اعمال تركيب خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط بالمناطق الجديدة .

### الواجبات والمسئوليات

١- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الاشراف المباشر لمدير ادارة تنفيذ المشروعات.  
٢- يشرف على العاملين بالقسم تحت رئاسته اشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم

(١) هذه الحالة مقتبسة من دكتور حامد احمد رمضان - كتاب ادارة الموارد البشرية ١٩٩٤ .

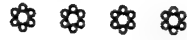


- ٣- يعمل بناء على تعليمات شفهية او مكتوبة وطبقا للاساليب الفنية والادارية القائمة
- ٤- يحلل ويتابع ويوافق على البرامج التنفيذية وتأثيرها بتوفير المواد والعمالة والرسومات والاساليب المكننة .
- ٥- يشرف على تنفيذ اعمال مشروعات خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط وصرفها .
- ٦- يقوم بالتنسيق اللازم للحصول على التصاريح واستخراج التراخيص من الجهات الرسمية
- ٧- يتابع مع قسم متابعة تنفيذ الاعمال المدنية فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ الاعمال الانشائية لمباني المحطات .
- ٨- يقوم باصدار الموافقات والمهمات المستخدمة ويراقب المخزون ومعدلات استخدام المواد بالتنسيق مع قسم التخطيط .
- ٩- يقوم بالتنسيق مع قسم التفيش والمتابعة الفنية فيما يختص باجراءات الاختبار للمواد والعمالة والمهمات واختبارات الضغط واجراءات تدفع الغاز .
- ١٠- ينسق مع الاقسام المناظرة في ادارات العمليات بقطاع التشغيل عند القيام باختبارات الضغط اللازمة وتدفيع الغاز في الخطوط ومحطات التخفيض لاتخاذ كافة الاجراءات الفنية والامنية اللازمة .
- ١١- يقر كميات وتكاليف الاعمال المنفذة المطابقة للمواصفات واعتماد المستخلصات وشهادات الصلاحية بمجال العمل .
- ١٢- يقوم باعداد التقارير الاسبوعية والشهرية كما يعد التقرير السنوى اداء العاملين بالقسم رئاسته .

- ١٣- يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات والقدرات الانتاجية للعاملين بالقسم رئاسته .
- ١٤- يراعى تنفيذ قواعد الامن والسلامة اثناء العمل للمحافظة على العاملين وعلى الغير
- ١٥- يباشر السلطات المالية والادارية المخلة للوظيفة بموجب لائحة السلطات المالية المعمول بها على مستوى الشركة .
- ١٦- يقوم بما يكلف به من اعمال أخرى مماثلة .

### شروط شاغل الوظيفة

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لاقل من عشر سنوات فى مجال العمل .
- قدرة على القيادة والوجيه .
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .
- إجادة اللغة الانجليزية .
- اجتياز الاختبارات الطبية التى تجرى بمعرفة الشركة .



أسم الوظيفة : رئيس قسم اعمال المسح وتحويلات الاجهزة .

المستوى الاول :

الربط السنوى :

التاريخ :

### نطاق العمل

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم المسح وتحويلات الاجهزة بادارات تنفيذ المشروعات فى المناطق المختلفة بقطاع تنفيذ المشروعات بالادارة العامة للغاز الطبيعى .
- وتخص بالاشراف على مجموعة الاعمال التنفيذية التخصصية والفنية فيما يتعلق بمراقبة المسح لتقدير اعداد العملاء الذين سوف يتم توصيل الغاز الطبيعى اليهم

### المهام

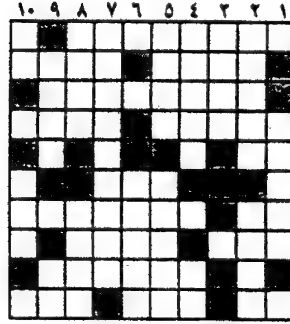
- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الاشراف المباشر لمدير ادارة تنفيذ المشروعات
- يشرف على العاملين بالقسم تحت رئاسته اشرافا مباشرا ويوزع العمل عليهم
- يعمل بناء على تعليمات شفهية او مكتوبة وطبقا للاساليب الفنية والادارية الرعية القائمة بالشركة .
- يحلل ويتابع ويوافق على البرامج التنفيذية المقترحة او المعتمدة من ناحية المواد والعمالة والاساليب .
- يقوم بالاشراف على اعمال المسح والتحويلات وتعديلات المداهن التى يقوم المقاول بتنفيذها طبقا للمواصفات والاصول الفنية .
- يقوم بمراقبة ومتابعة واعداد التقارير عن الاختبارات التى تجرى على الاجهزة التى يتم تحويلها بمعرفة المقاول والموافقة على الاجراءات

- يشترك في تحديد اجراءات التحويل للاجهزة الجديدة التي لم يسبق تحويل مثيل لها
- يتابع حل مشاكل العملاء اثناء التنفيذ .
- يجد ويراجع ما يصدر به قرار المكاول بخطورة الجهاز او عدم امكانية التحويل للتأكد من واقعية هذا التقرير
- يقوم باعداد الموافقات على المواد وتقدير قيمة المخزون ومراقبته بالاشتراك مع قسم التخطيط .
- يقوم باعداد المستندات والشهادات الخاصة بالاعمال المنفذة طبقا لاشتراطات العقود تمهيداً لتسليمها لجهات الاختصاص
- يشرف على اعداد تقارير التنفيذ والمتابعة فيما يختص باعمال التحويلات
- يجرى الاتصالات وكافة ما يتطلبه العمل من انجاز كحضور اللجان والاجتماعات المتعلقة بمجال عمله .
- يساهم في اعداد تقارير النشاط الدورية للإدارة ، كما يعد التقارير السنوية عن العاملين بالقسم رئاسته .
- يراعى تنفيذ قواعد الامن السلامة بين العاملين اثناء القيام بالاعمال .
- يباشر السلطة المالية والادارية المخولة للوظيفة بموجب لائحة السلطات المالية المعمول بها على مستوى الشركة
- يقوم بما يكلف به من اقرب ( ..... )

## مطالبج التأهيل

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لاقل من عشر سنوات في مجال العمل .
- قدرة على القيادة التوجيه .
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .
- إجادة اللغة الانجليزية .
- القدرة على التعامل مع الجمهور وكل المشاكل
- اجتياز الاختبارات الطبية المقررة .
- اجتياز الدورات التدريبية التي تقيمها الادارة .

<p>٤ - من الأمراض / يقولها المتألم.</p> <p>٥ - نهرو مبعثرة / إمارة عربية.</p> <p>٦ - ركيزة.</p> <p>٧ - رائد أدب الأطفال في العالم.</p> <p>٨ - من آليات التنفس / بماطل.</p> <p>٩ - هيئة السياحة والطيوان الأمريكية / نصف لاحق.</p> <p>١٠ - قاتل أوزوريس / لعب.</p>	<p>أقصى</p> <p>١ - مصارع أمريكي تعلم المصارعة وعمره ٦ سنوات.</p> <p>٢ - تميمة / حشرات.</p> <p>٣ - مؤلف قصة أوديب.</p> <p>٤ - من أدوات الجزائر / خرز.</p> <p>٥ - نصف نلبي.</p> <p>٦ - صيد مبعثرة.</p> <p>٧ - حب / قوة الإرادة.</p> <p>٨ - شهر عربي معناه الأصم / ألف.</p> <p>٩ - الأهواء.</p> <p>١٠ - للتعريف / متشابهة / من أدوات الفلاح.</p> <p>وأنسى</p> <p>١ - رئيس وشاعر افريقي.</p> <p>٢ - إيفاد / مشعوز.</p> <p>٣ - رسوب.</p>
---	---



أسم الوظيفة	: رئيس قسم كبار المستهلكين
المستوى	: الاول
الربط السنوي	:
التاريخ	:

#### نطاق العمل

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم كبار المستهلكين بإدارات تنفيذ المشروعات في المناطق المختلفة بقطاع تنفيذ المشروعات بالإدارة العامة للغاز الطبيعي .
- وتختص بالإشراف على مجموعة الأعمال التنفيذية والفنية في مجال توليد الغاز الطبيعي لكبار المستهلكين ( محطات قوى - مصانع - أعمال تجارية كبيرة - ... ) ودراسة ووضع المراسم الفنية الخاصة بتحويل الأجهزة وتركيب الخطوط والمنظمات لكبار المستهلكين ومراقبة تنفيذ هذه المواصفات .

#### المهام

- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف لمدير إدارة التنفيذ التابع لها تنظيمها .
- يشرف على العاملين بالقسم رئاسته إشرافاً مباشراً ويوزع العمل عليهم ويتأكد من تنفيذ العمل طبقاً للوائح والتعليمات القائمة .
- يعمل بناء على تعليمات شفهية أو مكتوبة وطبقاً للأساليب الفنية والإدارية
- يشرف على أعمال المعاينات والمسح الميداني اللازمة لتوصيل الغاز الطبيعي للمحلل .

- مراجعة واعتماد التصميمات والرسوم الخاصة بتوصيل الغاز لكبار المستهلكين والتأكد من مطابقتها للمواصفات واساليب ونظم العمل بالمنظمة لذلك
- يتابع ويشرف على اعمال المقاولين بخصوص توصيل الغاز لكبار المستهلكين
- يشرف على اعمال حفظ سجلات الاجهزة التجارية والصناعية واجراءات تحويلها
- يشرف على اعداد المواصفات للمهمات والاجهزة والمعدات وتحديد اساليب تنفيذ الاعمال المتعلقة بامداد كبار المستهلكين بالغاز الطبيعي ، واخطار قسم التصميم باعمال كبار العملاء الفعلية والمقدرة .
- سيجري الاتصال وكافة ما يتطلبه العمل من انجاز كحضور اللجان والاجتماعات المتعلقة بالعمل .
- يحظر رئيسة المباشر بحاجته من العمالة المتخصصة من الاقسام المختلفة اللازمة للاشراف على الاعمال .
- يساهم في اعداد تقارير النشاط الدورية للادارة كما يعد التقارير السنوية للعاملين بالقسم .
- يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات والقدرات الانتاجية للعاملين معه
- يراعى تنفيذ قواعد الامن والسلامة بين العاملين اثناء تنفيذ الاعمال .
- يباشر السلطات المالية والادارية المخولة للوظيفة بموجب اللوائح المعمول بها في الشركة .
- يقوم بما يكلف به من اعمال اخرى مماثلة .

### مطالبج التأهيل

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لاقل من عشر سنوات فى مجال العمل .
- قدرة على القيادة والتوجيه .
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج .
- إجادة اللغة الانجليزية .
- اجتياز الاختبارات المقررة .
- اجتياز الدورات التدريبية التى تقيمها الادارة .

(٢) هل يمكنك اعداد بطاقة توصيف للوظائف التالية :

(١) مدير إدارة الانتاج .

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

(٢) ميكانيكى سيارات .

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

(٣) مراقب حسابات .

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .



٤) لحام أكسجين / كهرباء

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٥) سكرى سيارات :

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٦) اخصائى مشتريات

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

٧) سكرتير تحرير جريدة

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

(٨) سكرتير رئيس مجلس الإدارة

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

(٩) عضو هيئة تدريس بالجامعة

- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

(١٠) كاتب أول

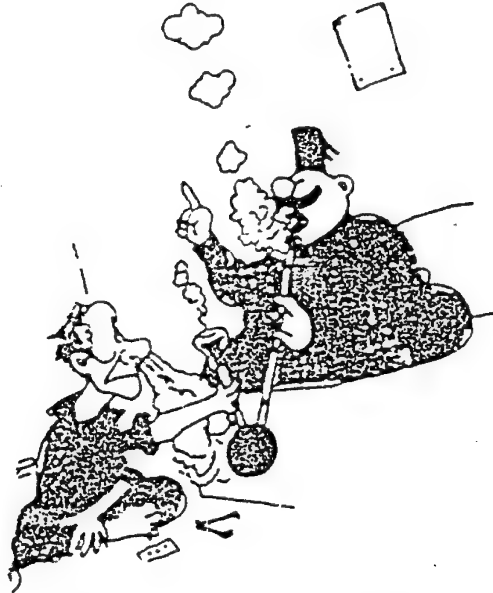
- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

(١١) مدير إدارة للشئون الفنية

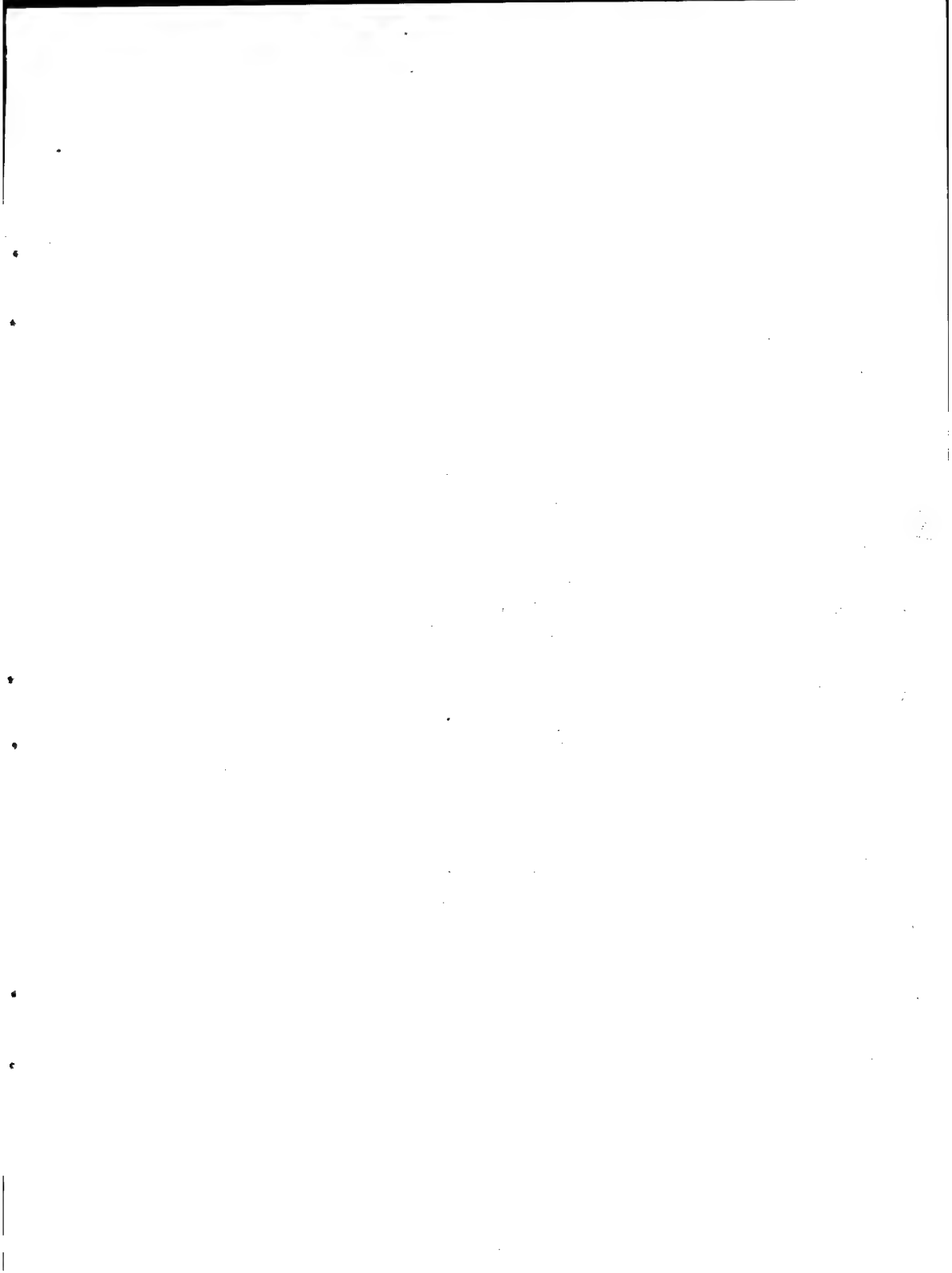
- اسم الوظيفة .
- الوصف العام .
- شروط شغل الوظيفة .

## الفصل الرابع

### تخطيط القوى العاملة



تحديد عدد شاغلي الوظائف  
المطلوبة لتكوين قوة العمل



## مُقَدِّمَةٌ

ان التخطيط السليم للقوى العاملة يجب ان يؤدي الى وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك في الوقت المناسب ، كما يجب ان يؤدي ذلك التخطيط الى تقدير سليم للاحتياجات من العمالة لانه من الصعب تصحيح اى خطأ فى تقدير احتياجات العمالة فى مجتمعنا ف يمكن التخلص من فوائض العمالة بانهاء بعض عقود العاملين ، واذا كان هناك عجز فليس من السهل تدبيره لان حدود الاغراء المادى محدود بحكم القواعد التى تضعها لائحة العاملين .

### أولاً تحديد عدد العمالة الحالية

ان تحديد الاحتياجات المطلوبة من العمالة تختلف من وظيفة الى اخرى فالطريقة التى يتم اتباعها لتقدير احتياجات العمالة المطلوبة للوظائف اليدوية مثلاً تختلف عن الطريقة التى تتبع فى تحديد الاحتياجات للوظائف الفنية والاشرفية ، ومن ثم فانه يجب ملاحظة ان التقدير السليم للاحتياجات من العمالة بالنسبة للمنظمات القائمة يستلزم :

### تحديد ساعات العمل الفعلية لكل وظيفة :

نظرا لاختلاف الاساس الذى يستخدم فى تحديد عدد العمالة اللازمة لاداء العمل بالنسبة لاختلاف نوعية الوظائف فانه يتم تقسيم الوظائف الى المجموعتين الاتيتين :

١ مجموعة الوظائف الروتينية :

١ مجموعة الوظائف الروتينية اليدوية :

وهنا يتم تحديد الوقت المطلوب للعمل على اساس عدد الوحدات المطلوب انتاجها ثم معرفة المدة الزمنية اللازمة لانتاج الوحدة الواحدة مع الاخذ فى الاعتبار نسبة التالف المسموح به .

تدريب

اذا كانت الشركة المتحدة للاجهزة الكهربائية ترغب فى توزيع منتجاتها على المحافظات التالية :

\* محافظة الشرقية

\* محافظة القاهرة

\* محافظة الاسماعيلية

\* محافظة بورسعيد

\* محافظة قنا

\* محافظة السويس

وكان عدد المحلات التى ينتظر ان تقوم بتوزيع منتجاتها هى على التوالى :

٣٦٠٠ ، ٦٠٠٠ ، ٤٥٠٠ ، ١٥٠٠ ، ١٥٠٠ ، ٣٠٠٠

فاذا كانت الشركة ترغب فى تحديد عدد مندوبى البيع الذين يمكن الاعتماد عليهم فى تحقيق عدد ٤ زيارات شهرية / محل ، ومدة الزيارة فى المتوسط ساعة وذلك فى العام القادم علما بان عدد ساعات العمل الفعلية لكل مندوب سنويا هى ١٠٠٠ ساعة .

### المطلوب :

تحديد عدد مندوبي البيع وتوزيعهم على المحافظات المذكورة .

### الحل :

الوقت المستغرق للزيارات السنوية لكل محل :

$$\text{محافظه القاهرة} = 3000 \times 12 \times 4 = 144000$$

$$\text{محافظه بورسعيد} = 1500 \times 12 \times 4 = 72000$$

$$\text{محافظه السويس} = 1500 \times 12 \times 4 = 72000$$

$$\text{محافظه الشرقية} = 4500 \times 12 \times 4 = 216000$$

$$\text{محافظه الاسماعيليه} = 6000 \times 12 \times 4 = 288000$$

$$\text{محافظه قنـا} = 3600 \times 12 \times 4 = 172800$$

∴ اجمالي عدد الساعات المطلوبة لجميع الافرع =

$$144000 + 72000 + 72000 + 216000 + 288000$$

$$964800 = 172800 + 288000$$

وحيث ان عدد الساعات الفعلية لكل مندوب على مدار السنة = 1000 ساعة

$$\text{∴ عدد مندوبي البيع} = 964800 \div 1000 = 964,8$$

$$= 965 \text{ مندوب تقريباً}$$

ويتم توزيع المندوبين على الافرع على النحو التالي :

$$\text{محافظه القاهرة} = 144000 \div 1000 = 144 \text{ مندوب}$$

$$\text{محافظه بورسعيد} = 72000 \div 1000 = 72 \text{ مندوب}$$

$$\text{محافظه السويس} = 72000 \div 1000 = 72 \text{ مندوب}$$

$$\text{محافظة الشرقية} = 216000 \div 1000 = 216 \text{ مندوب}$$

$$\text{محافظة الاسماعيلية} = 288000 \div 1000 = 288 \text{ مندوب}$$

$$\text{محافظة قنا} = 172800 \div 1000 = 172,8 \text{ مندوب}$$

$$= 173 \text{ مندوب تقريبا}$$

### ب) مجموعة الوظائف الروتينية الالية :

حيث تؤدي

الاعمال المطلوبة لاداء الوظيفة بمعاونة الالات ومع ملاحظة ان عدد الالات التي يستطيع العامل الاشراف عليها يتوقف علي الطبيعة الفنية للعمل المطلوب ونوع الالة المستخدمة وذلك يختلف من قسم لأخر ومن منظمة لاخرى لذا فان تحديد الوقت المطلوب لاداء الوظيفة لارتبط فقط بحجم الانتاج ولكن ايضا بعدد الالات التي يستطيع العامل الاشراف عليها او عدد العمال اللازمين لالة الواحدة .

### تدريب

في شركة النصر للبترول اذا كانت كمية الانتاج السنوية المقررة لاحد الافران هي ٩٠,٠٠٠ طن والمدة الزمنية اللازمة لتشغيل كل ٥ طن نصف ساعة وعدد ايام العمل السنوية ٣٦٥ يوم كما ان عدد ايام العمل الفعلية ٢٥٠ يوم فاذا كانت مدة الراحة اثناء اليوم نصف ساعة وكذا مدة تجهيز لفرن للعمل ساعة واحدة ويوجد بالشركة فرن واحد وترغب الشركة في معرفة الاحتياج الفعلي من العمالة.

### المطلوب :

تحديد الاحتياج الفعلي من العمالة ...



## الحل

$$\text{عدد ساعات تشغيل الفرن} = \frac{90,000}{5} \times \frac{1}{2} = 9,000 \text{ ساعة}$$

عدد ساعات العمل اليومي = 7 ساعة عمل

عدد ساعات الراحة وتجهيز الفرن = 1,5 ساعة

عدد ساعات العمل الفعلية = 7 - 1,5 = 5,5 ساعة

عدد ايام العمل في السنة = 250 ساعة

عدد ساعات العمل للعامل في السنة = 5,5 × 250 = 1375 ساعة

عدد المطلوب من العمال =  $\frac{9,000}{1375} = 6,5$  عمال = 7 عمال تقريبا

## تطبيق

كم يكون عدد الوظائف المطلوبة اذا كان

(1) الفرن يحتوى على عدد 2 عامل

---



---



---



---



---

(2) اذا كانت الشركة لديها ثلاث افران ويعمل بكل فرن عدد 3 عمال

---



---



---



---



---

(٣) حدد بوضوح خمسة من الوظائف التي تنتمي الى هذه المجموعة

_____	١
_____	٢
_____	٣
_____	٤
_____	٥

(٤) هل تنتمي وظيفتك الى هذه المجموعة ؟

☐

لا

☐

نعم

(٥) اذا كانت الاجابة بنعم فحدد عدد العمال المناسبين لاداء وظيفتك

_____
_____
_____
_____

### ج) مجموعة الوظائف الروتينية الذهنية

تتميز هذه

الوظائف بأنه من الصعب قياس ناتج العمل المؤدي قياسا كميًا كما ان هذه الوظائف وان كانت روتينية الا انها لا تتكرر بنفس الصورة على مدار السنة ومن ثم فان أي محاولة للتنبؤ بالاعداد المطلوبة منها يصحبها غالبا درجة عالية من المخاطرة لذا يفضل تحديد هذه الاعداد المطلوبة من العمالة استنادا الى اسلوب التجربة والخطأ وان كان يفضل دائما البدء باعداد محدودة والانتظار الى تثبيت ظروف العمل الحاجة الي تعيينات جديدة .

تطبيق

(١) حدد بوضوح خمسة من الوظائف التي تنتمي الى هذه المجموعة :

- ١ .....
- ٢ .....
- ٣ .....
- ٤ .....
- ٥ .....

(٢) حدد ما اذا كانت وظيفتك تنتمي الى هذه المجموعة

نعم ☐ لا ☐

(٣) في حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد العدد المناسب من العمال اللازم لاداء وظيفتك موضحا الاسس التي يتم الاعتماد عليها

.....

٢ مجموعة الوظائف الاشرافية :

يتم تحديد عدد العاملين اللازمين لتلك الوظائف

عن طريق تحديد عدد العلاقات التي يمكن ان يباشرها المشرف بكفاءة مع ملاحظة انه :

لا يوجد هناك اتفاق بين الكتاب علي الحد الاقصى لعدد العلاقات التي يمكن أن يباشرها المشرف بكفاءة كما ان الالتزام بقاعدة ثابتة وتطبيقها في جميع المجالات قد يترتب عليه اخطاء يصعب معالجتها وعموما فانه يتحكم في تحديد الحد الاقصى لهذه العلاقات مجموعة من النقاط من اهمها :

- مستوى مهارة المرؤوسين والرؤساء
- مدى الالتزام بقواعد العمل وروتيه
- التوزيع المكاني للعماله ونظم الاجور المعمول بها
- عدد العماله التابعة لكل نشاط رئيسي

الاسلوب المتبع في توزيع الانشطة الفرعية داخل الانشطة الرئيسية

وعموما فانه يمكن تحديد النوعيات التالية من العلاقات :

أ) الفردية (وهي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه) ويتم تحديدها بيا وفقا للمعادلة الآتية :

$$\text{عدد العلاقات الفردية} = \text{عدد وظائف المرؤوسين}$$

ب) الثنائية (وهي العلاقة التي يشرف عليها الرئيس وهي تنشأ بين كل مرؤوس وزميله) ويتم تحديدها حسابياً وفقا للمعادلة الآتية :

$$\text{عدد العلاقات الثنائية} = \text{عدد المرؤوسين} \times (\text{عدد المرؤوسين} - 1) \div 2$$

ج) الجماعية (وهي العلاقات التي يشرف عليها الرئيس وتنشأ بين كل مرؤوس وزملائه) ويتم تحديدها حسابياً وفقاً للمعادلة الآتية :

$$\text{عدد العلاقات الجماعية} = (\text{عدد المرؤوسين})^2 - (\text{عدد المرؤوسين} + 1)$$

وعلى ذلك يكون مجموع عدد العلاقات التي يشرف عليها المشرف

$$= \text{عدد العلاقات الفردية} + \text{عدد العلاقات الثنائية} + \text{عدد العلاقات الجماعية}$$

## تدريب

إذا كانت البيانات المتاحة عن الوظائف الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي بشركة السويس لتصنيع البترول وإذا كانت الشركة تلتزم بأن تكون النسبة بين عدد الرؤساء والمرؤوسين ١ : ٥ .

عدد الوظائف	اسم الوظيفة
٨٠٠	الانتاج
٢٠٠	البيع
٢٥٠	الشتون المالية
١٥٠	الشتون الادارية

## المطلوب :

تحديد عدد المشرفين المطلوبين لاداء العمل ؟

## الحل :

عدد وظائف الاشراف

$$١٦٠ = ٨٠٠ \div ٥ = \text{وظيفة الانتاج}$$

$$٤٠ = ٢٠٠ \div ٥ = \text{وظيفة البيع}$$

$$٥٠ = ٢٥٠ \div ٥ = \text{الشتون المالية}$$

$$٣٠ = ١٥٠ \div ٥ = \text{الشتون الادارية}$$

٠٠ عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس مجلس الادارة =

$$٢٨٠ = ٣٠ + ٥٠ + ٤٠ + ١٦٠ = \text{مشرف}$$

وتطبيق القاعدة ١ : ٥ فانه لايمكن لرئيس مجلس الادارة أن يشرف على هذا العدد ومن

ثم لابد من انشاء مستوى ثانى من الاشراف لتصبح الاعداد كما يلي :

$$وظيفة الانتاج = ١٦٠ \div ٥ = ٣٢$$

$$وظيفة البيع = ٤٠ \div ٥ = ٨$$

$$الشنون المالية = ٥٠ \div ٥ = ١٠$$

$$الشنون الادارية = ٣٠ \div ٥ = ٦$$

٠٠ عدد المشرفين الذين سيشرف عليهم رئيس مجلس الادارة =

$$٥٦ = ٦ + ١٠ + ٨ + ٣٢$$

وبتطبيق القاعدة ٥:١ فإنه لا يمكن لرئيس مجلس ادارة أن يشرف علي هذا

العدد ومن ثم لابد من انشاء مستوى اشرافى ثالث لتصبح الاعداد كما يلي :

$$وظيفة الانتاج = ٣٢ \div ٥ = ٦,٤ = ٧ \text{ تقريبا}$$

$$\text{البيع} = ٨ \div ٥ = ١,٦ = ٢ \text{ تقريبا}$$

$$\text{الشنون المالية} = ١٠ \div ٥ = ٢$$

$$\text{الشنون الادارية} = ٦ \div ٥ = ١,٢ = ٢ \text{ تقريبا}$$

٠٠ عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس مجلس الادارة =

$$١٣ = ٢ + ٢ + ٢ + ٧$$

وبتطبيق القاعدة ٥:١ فإنه لا يمكن لرئيس مجلس الادارة ان يشرف علي هذا

العدد ومن ثم لابد من انشاء مستوي اشرافى لتصبح الاعداد كما يلي :-

$$\text{وظيفة الانتاج} = ٧ \div ٥ = ١,٤ = ٢ \text{ تقريبا}$$

$$\text{وظيفة البيع} = ٢ \div ٥ = ١ \text{ تجاوزا}$$

$$\text{الشنون المالية} = ٢ \div ٥ = ١ \text{ تجاوزا}$$

$$\text{الشنون الادارية} = ٢ \div ٥ = ١ \text{ تجاوزا}$$

.. عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس مجلس الإدارة

$$5 = 1 + 1 + 1 + 2 =$$

والان يصبح الهرم الوظيفي على النحو التالي :

المستويات	الانشطة	الانتاج	البيع	الشتون المالية	الشتون الادارية
القاعدة	٨٠٠	٢٠٠	٢٥٠	١٥٠	
المستوي الاول	١٦٠	٤٠	٥٠	٣٠	
المستوي الثاني	٣٢	٨	١٠	٦	
المستوي الثالث	٧	٢	٢	٢	
المستوي الرابع	٢	١	١	١	
الاجمالي	١٠٠١	٢٥١	٣١٣	١٨٩	

هذا مع ملاحظة أن هذه النتائج قد تكون مقبولة وقد تحتاج الى تعديل وفقاً لظروف العمل .

تطبيق

١ هل تنتمي وظيفتك الى تلك المجموعة ؟

لا

نعم

٢ اذا كانت الاجابة بنعم فحدد عدد المشرفين المناسبين لاداء وظيفتك

٣ حدد عدد الوظائف الموجودة اسفل الهرم التنظيمي بشركتك وحدد عدد المشرفين المطلوبين لاداء العمل .

٤ في ضوء البيانات التالية حدد عدد المشرفين المطلوبين لاداء العمل بشركة  
انابيب البترول مع الالتزام بالقاعدة التي تنصح بان تكون النسبة ١ : ٤

اسم الوظيفة	عدد الوظائف
وظيفة الانتاج	١٢٠٠
وظيفة البيع	٨٠٠
الشئون المالية	٤٠٠
الشئون الادارية	١٦٠

العوامل المؤثرة على تحديد ساعات العمل الفعلية :

يتأثر الوقت الفعلي

الذي يستطيع العامل اعطائه للعمل بعدة عوامل منها :-

أ- الاجازات السنوية والتي تحددها لائحة العاملين

ب- الاجازات الرسمية والتي يحددها النظام المتبع في الدولة وذلك من واقع

التقويم السنوي

ج- الاجازات المرضية وتحسب علي اساس متوسط الاجازات المرضية خلال

السنوات الماضية

د- اوقات الراحة المقررة ويحددها نظام العمل داخل المؤسسة .



## ثانياً تحديد عدد العمالة المستقبلية

تستخدم هنا مجموعة من الطرق من أهمها :

## ١ الطرق الاحصائية

يستخدم التحليل الاحصائي في تقدير حجم العمالة

المستقبلية وذلك تحت القيود التالية :

- أ) توافر مجموعة البيانات الخاصة بالانتاج أو المبيعات على هيئة سلسلة زمنية منتظمة ومتصلة .
- ب) ان تكون المتغيرات الاساسية (المتغير التابع والمستقل) مرتبط مع بعضها البعض في شكل علاقات رياضية منطقية .
- ج) توافر بيانات عن نوعيات القوي العاملة داخل المستويات الادارية المختلفة .

والهدف من استخدام هذه الطرق التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من

القوي العاملة من واقع ارقام الاستثمارات او الانتاج او المبيعات وذلك

كمتغير مستقل يدخل مع القوي العاملة كمتغير تابع ويمكن بحث هذه

العلاقة عن طريق معامل الارتباط بين الظاهرتين

$$r = \frac{n \text{ مج س ص} - \text{مج س} \text{ مج ص}}{\sqrt{[n \text{ مج س} - 2] [n \text{ مج ص} - 2] - (\text{مج س} - 2)(\text{مج ص} - 2)}}$$

وتتضح اهمية معامل الارتباط في تحديد ما اذا كانت العلاقة بين الازواج

من الارقام علاقة حقيقية او علاقة ناشئة عن الصدفة .

تدريب

بفرض وجود علاقة بين ارقام الانتاج والقوى العاملة بشركة دينا للمقاولات لعدة سنوات سابقة فكيف يمكن تفسير العلاقة بينهما :

السنوات	الانتاج (بالمليون)	القوى العاملة (بالالاف)
١٩٩٠	٥	٤
١٩٩١	٣	٦
١٩٩٢	٨	٩
١٩٩٣	٥	٣
١٩٩٤	٦	٧

واذا علمنا أن حجم الانتاج المخطط لعام ١٩٩٥ هو (١٥) وحدة .

والمطلوب

تقدير حجم العمالة المتوقع عام ١٩٩٥ .

الحل

يرمز للانتاج بالرمز (س) ، والقوى العاملة بالرمز (ص)

س	ص	س	ص	س
٥	٤	٢٥	١٦	٢٠
٣	٦	٩	٣٦	١٨
٨	٩	٦٤	٨١	٧٢
٥	٣	٢٥	٩	١٥
٦	٧	٣٦	٤٩	٤٢
٢٥	٣٠	١٥٩	١٩١	١٦٧
س = ٥	ص = ٦			

$$r = \frac{\text{ن مج س ص} - \text{مج س مج ص}}{[ \text{ن مج س} - 2 ] [ \text{ن مج ص} - 2 ]}$$

$$= \frac{30 \times 25 - 167 \times 5}{[ 30 - 2 ] [ 25 - 2 ]}$$

$$= \frac{750 - 835}{( 30 - 2 ) ( 25 - 2 )}$$

$$0,88 = \frac{85}{96,7} = \frac{85}{930} = \frac{85}{55 \times 170} =$$

$$00 \text{ ص م} = \text{ص} - \frac{\text{مج س ص}}{\text{مج س}} ( \text{س م} - \text{س} )$$

حيث ص م حجم العمالة المتوقع  
س م حجم الانتاج المخطط

$$00 \text{ ص م} = 6 + \frac{167}{109} \times ( 5 - 10 )$$

$$16,5 = 10 \times \frac{167}{109} + 6 =$$

$$00 \text{ حجم العمالة المتوقع عام } 1995 \text{ بالالاف} = 1000 \times 16,5 = 16500$$

تطبيق

١ في ضوء البيانات التالية المطلوب تقدير الحجم المتوقع

للعمال عام ١٩٩٥ علماً بأن الانتاج المخطط ٢٥٠٠٠ وحدة

السنة	حجم الانتاج بالالف	عدد العمالة بالالف
١٩٩٠	١٠	٥
١٩٩١	١٥	٧
١٩٩٢	١٧	٩
١٩٩٣	١٧	٤
١٩٩٤	٢٢	٨

٢ هل يمكنك الحصول علي البيانات السابقة من مقر عملك

☐ لا

☐ نعم

٣ في حالة الاجابة بنعم يرجى تقدير حجم العمالة المطلوبة لعملك عام ١٩٩٧

---

---

---

---

## ٢ طريقة معدلات الاداء

وتعتمد هذه الطريقة علي وضع معدلات اداء  
غطية لكل نوعية من نوعيات القوي العاملة ويتم حساب متوسط اداء الفرد من  
خلال المعادلة التالية :

$$\text{متوسط اداء الفرد} = \frac{\text{حجم الانتاج الذي تم انجازه بالفعل}}{\text{الزمن الفعلي الذي يستغرقه العامل في انتاج هذا الحجم}}$$

## تدريب

اذا توافرت لدينا بيانات عن حجم الانتاج لاعوام  
١٩٩٠، ١٩٩١، ١٩٩٢ وكانت علي التوالي ١٠٠، ١٥٠، ٢٤٠ وحدة وكانت  
عدد ايام العمل ٣٠٠ يوم عمل فتم حساب اداء العامل علي النحو التالي :

## المطلوب :

تحديد عدد العمالة المطلوبة بالشركة .

## الحل :

$$\begin{aligned} \text{الزمن الفعلي} &= 3 \times 300 = 900 \text{ ساعة / عمل} \\ \text{حجم الانجاز الكلي} &= 100 + 150 + 240 = 490 \text{ وحدة} \\ \text{متوسط اداء العامل} &= \frac{490}{900} \times 100\% = 54\% \text{ تقريبا} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{عدد العاملين بالشركة علي الترتيب} &= \frac{240}{54}, \frac{150}{54}, \frac{100}{54} \\ &= 444, 277, 185 \end{aligned}$$

واذا فرض ان حجم الانتاج المتوقع عام ١٩٩٣ هو ٣٨٠ وحده يكون :

$$\text{عدد العاملين المتوقع} = ٣٨٠ \div ٠,٥٤ = ٧٠٤ \text{ عامل}$$

تطبيق

١ في ضوء البيانات التالية احسب متوسط اداء العامل في شركة انابيب البترول بالسويس واذا علمت أن الانتاج المخطط لعام ١٩٩٦ هو ٢٧٠٠٠ وحده فما هو حجم العمالة المتوقع ؟

السنة	حجم الانتاج بالوحدات
١٩٩٣	١٣٠٠٠
١٩٩٤	١٧٠٠٠
١٩٩٥	٢٥٠٠٠

ساعات العمل الفعلية السنوية ٣٠٠ ساعة / عمل

هل يمكنك حساب متوسط اداء العامل في شركتك  
نعم ☐ لا ☐

٢ في حالة الاجابة بنعم يرجى تحديد البيانات المطلوبة

## ٣ النماذج

يهدف استخدام النماذج الى تحليل التحركات المختلفة للأفراد من وإلى الوظائف المختلفة ويتطلب ذلك تحديد احتمالات بقاء الموظف في وظيفة معينة أو انتقاله إلى وظيفة أخرى مع افتراض ثابت الاحتمالات من فترة زمنية لآخرى . ومن امثلة النماذج شائعة الاستخدام تحليل سلاسل ماركوف .

## تدريب

في ظل البيانات التالية والمستخرجه من سجلات شركة حازم الصيرفي عن وظيفتي لحام وبراد عن الخمس سنوات الماضية (٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤)

عدد البرادين اول السنة	عدد اللحامين اول السنة	عدد البرادين الذين استمروا خلال العام	عدد اللحامين الذين استمروا خلال العام
١٥٠	٩٠	٨٠	٦٠

عدد المنقولين الى وظيفة لحام	عدد المنقولين الى وظيفة براد	عدد تاركى الخدمة من وظيفة لحام	عدد تاركى الخدمة من وظيفة براد
٩	٢٠	١٠	١٥

## والمطلوب

- ١- بناء سلسلة ماركوف التي تبدأ بوظيفة لحام لعامي ١٩٩٦، ٩٥
- ٢- احتمال البقاء في وظيفة براد في نهاية العام ١٩٩٦ ممن يشغل وظيفة لحام اول عام ١٩٩٥
- ٣- بيان احتمال ترك الخدمة لعامي ١٩٩٦، ٩٥ من بين شاغلي وظيفة لحام علما بأنه لايسمح بالعودة الى الخدمة بعد الخروج منها .

الحل :

تستخدم حاليا الرموز التالية والخاصة بما يلي :

- (س) وظيفة لحام يرمز لها بالرمز  
(ص) وظيفة براد يرمز لها بالرمز  
(ع) ترك الخدمة يرمز لها بالرمز

أولا : بناء سلاسل ماركوف :

ويستلزم ذلك حساب الاحتمالات التالية :

$$\text{احتمال البقاء في كل وظيفة} = \frac{\text{عدد الباقين في نهاية السنة}}{\text{العدد الكلي في أول السنة}}$$

$$(1) \text{ احتمال البقاء في وظيفة س} = \frac{80}{150} = 0,5$$

$$(2) \text{ احتمال البقاء في وظيفة ص} = \frac{60}{90} = 0,7$$

احتمال الانتقال من وظيفة الى اخرى (س ← ص) ، (ص ← س)

$$= \frac{\text{عدد المنقولين من وظيفة لأخرى}}{\text{العدد الكلي في أول السنة}}$$

$$(1) \text{ احتمال س} \longrightarrow \text{ص} = \frac{9}{150} = 0,6$$

$$(2) \text{ ص} \longrightarrow \text{س} = \frac{20}{90} = 0,22$$



$$\text{احتمال ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة}}{\text{العدد الكلي اول السنة}}$$

$$\text{احتمال ترك الخدمة من (س) اول السنة} = \frac{10}{150} = 0.07, \text{ تقريبا}$$

$$\text{احتمال ترك الخدمة من (ص) اول السنة} = \frac{15}{90} = 0.17, \text{ تقريبا}$$

• • احتمال العودة الي الخدمة بعد الخروج منها = صفر

• • مجموع الاحتمالات = 1

• • احتمال العودة للخدمة هو المكمل للواحد الصحيح

$$\text{• • احتمال ترك الخدمة من الوظيفة (س) والرجوع اليها} = \frac{\text{صفر}}{150} = \text{صفر}$$

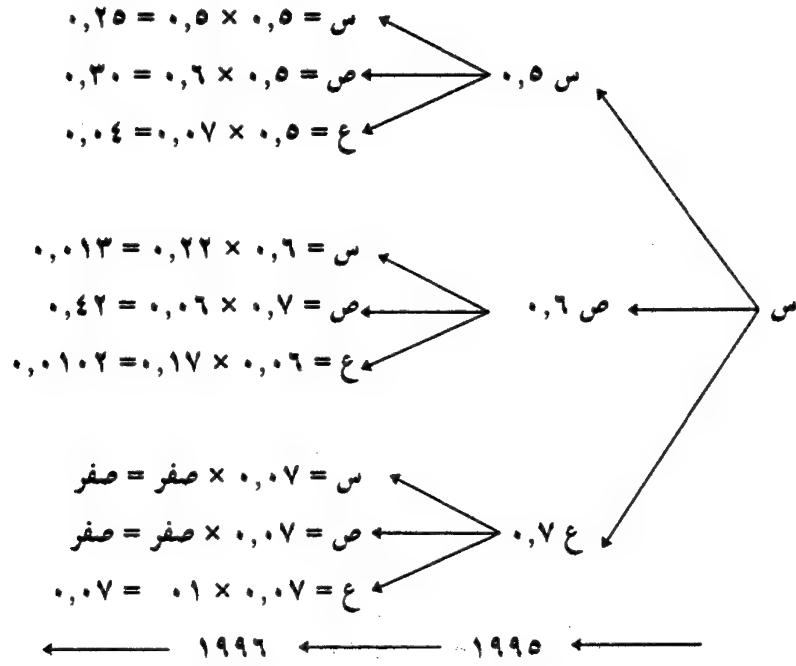
$$\text{• • احتمال ترك الخدمة من الوظيفة (ص) والرجوع اليها} = \frac{\text{صفر}}{90} = \text{صفر}$$

$$\text{• • احتمال بقاء تاركي الخدمة ممن انتقلوا اليها خلال السنة} = 1 - \text{صفر} - \text{صفر} = 1$$

والان يتم رسم سلاسل ماركوف التي توضح العمليات الحسابية السابقة علي النحو التالي بدأ

بالوظيفة (س)





ثانيا

يتم حساب احتمالات البقاء في وظيفة براد في نهاية عام ١٩٩٦ من كان يشغل وظيفة لحام في بداية سنة ١٩٩٥ من خلال الشكل السابق وذلك علي النحو التالي :

س ← س ← ص	قيمة الاحتمال	0.3 =
س ← ص ← ص	قيمة الاحتمال	0.42 =
س ← ع ← ص	قيمة الاحتمال	صفر =
0.072 =	0.03 + 0.42 + صفر	الاحتمال 0.072 =

ثالثا

يتم حساب احتمال ترك الخدمة خلال عامي ٩٥ ، ٩٦ من كانوا يشغلون وظيفة براد أول عام ١٩٩٥ من خلال الشكل السابق وذلك علي النحو التالي :-

س ← س ← ص	قيمة الاحتمال	0.4 =
س ← ص ← ع	قيمة الاحتمال	0.102 =
س ← ع ← ع	قيمة الاحتمال	0.07 =
0.12 =	0.07 + 0.1 + 0.4	الاحتمال 0.12 =

تطبيق

اعد حل التمرين السابق بدء من وظيفة براد

١

حاول معنا تحليل حركية العمالة في ظل البيانات التالية  
والمستخرجة من شركة مختار للاجهزة الكهربائية عن  
وظيفة كاتب حسابات ومندوب مبيعات عن السنوات من

٢

٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤

- عدد موظفي كاتبي الحسابات أول السنة ١٥٠٠ موظف
- عدد موظفي مندوبي المبيعات أول السنة ٦٠٠ موظف
- عدد المستمرين في العمل من كاتبي الحسابات ٧٠٠ موظف
- عدد المستمرين في العمل من مندوبي المبيعات ٣٠٠ موظف
- عدد المنقولين من وظيفة كاتب حسابات الي وظيفة مندوبي مبيعات خلال  
العام ١٥٠ موظف
- عدد المنقولين من وظيفة مندوبي مبيعات الي وظيفة كاتب حسابات خلال  
العام ٢٠٠ موظف
- عدد تاركي الخدمة من وظيفة مندوبي مبيعات ٩٠ موظف
- عدد تاركي الخدمة من وظيفة كاتب حسابات ٨٠ موظف

والمطلوب

١- بناء سلسلة ماركوف بدأ من وظيفة كاتب حسابات للاعوام

١٩٩٥ ، ١٩٩٦

- ٢- احتمال الوجود في وظيفة مندوب مبيعات في نهاية عام ١٩٩٦  
من كانوا يشغلون وظيفة كاتب حسابات عام ١٩٩٥  
٣- احتمال ترك الخدمة في عامي ١٩٩٥، ١٩٩٦ من بين من كانوا  
يشغلون وظيفة مندوب مبيعات في اول عام ١٩٩٥  
٤- اعادة بناء سلسلة ماركوف بدأ من وظيفة مندوب مبيعات

٣ هل يمكنك تحليل حركية العمالة في الجهة التي تعمل بها

☐ لا

☐ نعم

٤ ما هي البيانات التي تحتاج اليها .... ؟



العوامل المؤثرة على تحديد ساعات العمل المستقبلية

أ الغياب

ونقص به انقطاع العامل عن الحضور الي مقر عمله مما يقلل من عدد

الافراد المتاحين للعمل ويتم حساب معدل الغياب كالآتي :-

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع ايام الغياب}}{\text{اجمالي عدد ساعات العمل}}$$

**تدريب**

في ظل البيانات التالية :-

عدد العاملين أول الفترة	١٢٠	عامل
عدد العاملين في نهاية الفترة	١٠٠	عامل
عدد مرات الغياب خلال الفترة	٥٥٠	مرة
عدد ايام الغياب	٤٨٠٠	يوم
عدد ايام العمل في السنة	٣٥٠	يوم
ساعات العمل الاضافية	٩٥٠	يوم

علما بانه قد اوقف ستة من العاملين عن العمل كل منهم لمدة خمسة عشر يوما .

**فالمطلوب :**

حساب معدلات الغياب .

**الحل :**

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أو الفترة} + \text{عدد العاملين آخر الفترة}}{2}$$

$$= \frac{120 + 100}{2} = \frac{220}{2} = 110 \text{ عامل}$$

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$٥ \text{ مرات} = \frac{٥٥٠}{١١٠} =$$

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد الايام المفقودة بسبب الغياب}}{\text{عدد مرات الغياب}}$$

$$٨,٧ \text{ يوم} = \frac{٤٨٠٠}{٥٥٠}$$

$$\text{معدل ايام العمل المفقودة} = \frac{\text{عدد ايام العمل المفقودة بسبب الغياب} - \text{الفقد نتيجة الايقاف}}{١٠٠ \times \frac{\text{عدد ايام العمل العادية} + \text{عدد ايام العمل الاضافية}}{١٠٠}}$$

$$١٠٠ \times \frac{٩٠ - ٤٨٠٠}{٩٥٠ + ٣٨٥٠٠} = \frac{١٥ \times ٦ - ٤٨٠٠}{٩٥٠ + ٣٥٠ \times ١١٠} =$$

$$\% ١١,٩ = ١٠٠ \times \frac{٤٧١٠}{٣٩٤٥٠}$$



تطبيق

١ في ظل البيانات التالية عن عامي

١٩٩٦/ ١٩٩٥

١٩٩٦	١٩٩٥	
٢١٠	١٨٠	متوسط عدد العاملين
٢٩٠	٢٧٠	عدد مرات الغياب
٢١٠٠	١٩٠٠	عدد ايام الغياب
٧٠	٥٠	عدد ايام الوقف عن العمل
٣٢٠٠	٣٠٠٠	عدد ايام العمل الاضافية
٣٥٠ يوماً		عدد ايام العمل العادية في السنة

والمطلوب

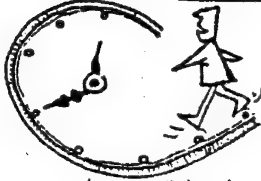
حساب معدلات الغياب ...

٢ هل يمكنك تدبير كافة البيانات التي تمكنك من قياس معدلات الغياب في  
جهة عملك .

لا ☐

نعم ☐

٣ في حالة الاجابة بنعم فالمطلوب حساب معدلات الغياب في جهة  
عملك والتعليق عليها .



ب) دوران العمل

حيث يشير دوران العمل الى حركية القوي العاملة داخل المنظمة (خروج العمال نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية ... بالإضافة الى حركة انضمام العمال الجدد للمنظمة) ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات الآتية :

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الافراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد الافراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الافراد الذين تم تعيينهم} + \text{عدد الافراد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$



**تدريب**

في ضوء البيانات التالية والمتوافرة عن شركة عبد العاطي

للمقاولات لعامي ١٩٩٥/١٩٩٤

عدد العاملين أول المدة ١٩٩٤	٥٢ عامل
عدد العاملين تاركي العمل خلال عام ١٩٩٤	١٠ (منهم ٤ في سن التقاعد)
عدد العاملين خلال عام ١٩٩٤	١١
عدد العاملين خلال عام ١٩٩٥	٨
عدد العاملين آخر ديسمبر ١٩٩٥	٤٠
عدد العاملين تاركي العمل خلال ١٩٩٥	٥

**والمطلوب**

حساب معدل دوران العمالة ....

**الحل**

معدل الدوران سنة ١٩٩٤

عدد العاملين آخر الفترة = عدد العاملين أول الفترة + المعينين - تاركي العمل

$$= ٥٢ + ١١ - ١٠ = ٥٣ \text{ عامل}$$

الفصل الرابع : تخطيط القوى العاملة

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{51 + 53}{2} = \frac{104}{2} = 52 \text{ عامل}$$

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{10}{52} \times 100 = 19\% \text{ تقريبا}$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{11}{52} \times 100 = 21\% \text{ تقريبا}$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{4 - 10}{52} \times 100 = 12\% \text{ تقريبا}$$

تطبيق

١ احسب المعدلات السابقة بالنسبة لعام ١٩٩٥

٢ هل يمكنك الحصول علي البيانات السابقة من جهة عملك

نعم ☐ لا ☐

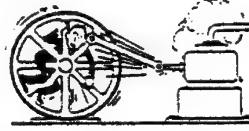
٣ في حالة الاجابة بنعم فالمطلوب تحديد معدل دوران العمل في جهة

عملك والتعليق علي ذلك

٤ اذا توافرت لديك البيانات التالية فاحسب معدل دوران

العمل

عدد العاملين أول الفترة	١٢٠ عامل
عدد العاملين المعينين خلال الفترة	٣٠ عامل
عدد العاملين المخالين الي التقاعد	٦ عامل
عدد العاملين في نهاية الفترة	٨٥ عامل



### ج) إصابات العمل

تؤثر إصابات العمل الى حد كبير في عدد ساعات العمل الفعلية المتاحة ويتم حساب معدل إصابات العمل من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{معدل إصابات العمل} = \frac{\text{مجموع عدد إصابات العمل} \times \text{عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{مجموع ساعات العمل الكلية}}$$

### تدريب

إذا توافرت لدينا البيانات التالية :

نوع الحادث	العدد		
	١٩٩٢	١٩٩١	١٩٩٠
يد / اصبع	٣٥	٣٠	٢٠
ساق / قدم	٥	٩	١٠
رأس / رقة	٢	٥	٥
صدر / ظهر	٩	١٢	٩
المجموع	٥١	٥٦	٤٤

وإذا علمت ان عدد الموظفين ٢٠٠ عامل  
عدد ساعات العمل السنوية لكل موظف ٢٠٠٠ ساعة

الفصل الرابع : تخطيط القوى العاملة

عدد ساعات العمل الكلية السنوية ٢٩٥,٠٠٠ ساعة

المطلوب :

حساب معدلات الاصابة للاعوام السابقة ..

الحل :

$$\frac{200 \times 200 \times 44}{295000} = \text{معدل الاصابة لعام } 1990$$

٢٩٥٠٠٠

$$= \frac{1760000}{295000} = 59,7\%$$

١٩٥٠٠٠

تطبيق

١ احسب معدلات الاجابة لعامي ١٩٩٢/٩١

٢ هل يمكنك استخراج البيانات السابقة من جهة عملك

☐ لا

☐ نعم

٣ في حالة الاجابة بنعم يرجى حساب معدل الاصابة في جهة

عملك والتعليق عليها

## الفصل الخامس

### تخطيط القوى العاملة



تحليل هيكل العمالة

1

2

3

4

5

6

7

8

9

## مقدمة

يعتبر تحليل هيكل العمالة هو الخطوة الأخيرة في تخطيط القوى العاملة حيث يتم -

١- مقارنة الأرقام الفعلية للعمالة بالأرقام المقدرة وذلك بقصد التعرف على الفائض أو العجز الإجمالي في الأرقام الفعلية .

٢- توزيع العمالة بين الأنشطة الرئيسية (البيع والانتاج) والأنشطة الفرعية (الخدمات) حتى يمكن التعرف على نسبة العاملين في مجال الخدمات إلى العاملين في مجال الانتاج حيث يجب ان تقل هذه النسبة عن الواحد الصحيح مع احتمال زيادتها سنويا بزيادة درجة الآلية .

٣- توزيع العمالة على الأقسام المختلفة بالمشروع ثم على الأقسام التابعة لها وذلك حتى يمكن التأكد من وجود توازن بين الأقسام ويساعد ذلك على معالجة أي اختلال في توزيع العمالة .

٤- توزيع العمالة حسب التخصص او المهن بين الإدارات حتى تستطيع المنشأة ان تحقق الاستفادة القصوى من التخصصات الموجودة بها والتعرف على الأسباب الحقيقية وراء انخفاض مستوى الخدمة او تخلف الانتاج والذي قد يكون راجعا الى وجود بعض الموظفين يعملون بعيدا عن تخصصاتهم .

٥- توزيع العمالة حسب الدرجات المالية لتحديد الاجور الواجب دفعها لكل مجموعة وبالتالي الرقم الكلى للاجور .

٦- توزع العمالة حسب الجنس بين الاقسام والمهن المختلفة لتحديد نسبة الاناث الى الذكور وهل ترجع زيادة او نقص الانتاجية الى اختلاف الجنس .

#### النماذج المستخدمة في تحليل هيكل العمالة (١)

بعد ان يتم وضع خطة القوى العاملة تتم الترجمة الى وظائف وتخصصات ومهارات ويتم تحديد العدد المطلوب من كل وظيفة وتخصص وكذا العدد المطلوب في كل ادارة وقسم كما يتم توزيع العاملين حسب فئات السن والجنس والدرجات المالية ثم بعد ذلك يتم تصميم السجلات والمستندات التالية :

(١) سجلات توضح تطور حجم الانتاج والمبيعات ونتاجية العاملين .

(٢) سجلات توضح تطور حجم العمالة والاجور

(٣) بطاقة معلومات تحتوى على كافة البيانات الخاصة بالقوى العاملة من حيث التخصص والوظيفة والسن ومحل الاقامة والدرجة العلمية

(٤) بطاقة تحليل المخزون من القوى العاملة

(٥) بطاقة الاحلال البشرى

(١) د. محمد عثمان اسماعيل - اداة الموارد البشرية - دار النهضة العربية ص ١٤٤-١٤٦



وفيما يلي صور من نماذج تلك البطاقات :

### نموذج بطاقة الاحلال البشري

الاسم ..... السن ..... تاريخ التعين / /  
١٩٩  
الوظيفة الحالية ..... مدة الخدمة .....  
المؤهل الدراسي ..... الربط المالي .....

#### الوظائف السابقة

-١

-٢

-٣

-٤

الوظيفة التي يمكن ان تتم الترقية عليها

تاريخ الترقية

اسم الموظف البديل ..... العمر ..... مدة الخدمة

المؤهل ..... الوظيفة الحالية للبديل ..... تاريخ التعين

تاريخ الترقية المتوقع للموظف البديل

توقيع

مسئول شئون الافراد

بطاقة تحليل العمالة

الاسم ..... الجنس .....  
تاريخ التعيين ..... السن .....  
الوظيفة الحالية ..... مدة الخدمة .....  
المؤهل الدراسي ..... الترخيص العام .....  
جهة الحصول عليه ..... التاريخ / / ١٩  
التخصص الدقيق

الوظائف السابقة

١-	٢-
٣-	٤-

الخبرات السابقة

١-	٢-
٣-	٤-

الدورات التدريبية

١-	٢-
٣-	٤-
٥-	٦-

تقدير تقييم كفاءة الاداء

السنة	التقدير

توقيع

المسئول بإدارة الافراد

تطبيق

١ باستخدام النماذج التالية وفي ضوء الأرقام الافتراضية التي يمكنك الاستعانة بها ضع خطة العمالة للشركة العامة للبترول عام ١٩٩٥.

جدول رقم (١)

عدد العاملين المتوقع تركهم للعمل بسبب التقاعد

عام ١٩٩٥

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد	تاريخ الاحالة للتقاعد

جدول رقم (٢)

عدد العاملين المتوقع تركهم للعمل بسبب الوفاة  
والنقل والفصل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة	الادارة التي يعمل بها
الوفاة				
الاستقالة				
النقل				
الفصل				

جدول رقم (٣)

احتياجات الادارات المختلفة من القوى العاملة عام ١٩٩٥

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب

جدول رقم (٤)

خطة القوى العاملة لعام ١٩٩٥

٦	٧	٨	٩	١٠	تاركي الخدمة
					الفئة المالية حسب الادارات
					ادارة .....
					التقاعد
					ترك الخدمة
					التوسعات
					التغير التنظيمي
					اجمالي الاحتياجات

٢ باستخدام النماذج التالية وفي ضوء الأرقام الافتراضية التي يمكنك الاستعانة بها ضع هيكل العمالة للجمعية التعاونية للبرترول

جدول رقم (١)

العمالة الفعلية والمقدرة وموزعة حسب الأنشطة والادارات

عام ١٩٩٥

الاقسام			قسم			الاجمالي		
الانشطة	فعلي	تقديري	فرق	فعلي	تقديري	فرق	فعلي	تقديري

جدول رقم (٢)

توزيع العمالة بين الأنشطة المختلفة (رئيسي ثم خدمات)

الاقسام	اسم الوظيفة		قسم	قسم	اجمالي
	نشاط رئيسي	نشاط خدمي			

جدول رقم (٣)

توزيع العمالة الخاصة بكل ادارة على اقسامها المختلفة التابعة لها

الاقسام الأنشطة	قسم	قسم	قسم	اجمالى
ادارة..... الوظائف				

جدول رقم (٤)

توزيع العمالة حسب المهن بين الادارات المختلفة

الادارات المهن	ادارة... ..	ادارة... ..	اجمالى
المهن.....			

جدول رقم (٥)

توزيع العمالة من كل مهنة حسب فئات العمر

فئات العمر	المهن	٣٠-٤٠	٤٠-٥٠	.....

جدول رقم (٦)

توزيع العمالة من كل ادارة حسب الدرجات المالية

الادارات	الادارات				اجمالى
	ادارة ...	ادارة ...	ادارة ...	ادارة ...	
الفئات المالية					

جدول رقم (٧)

توزيع العمالة فى كل مهنة وادارة

حسب الجنس

الادارات	ادارة ....		ادارة ....		الاجمالى	
	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث
المهن						

٣ والآن عزيزي الدرس في ضوء البيانات التالية حاول ان تقدر حجم العمالة  
عام ١٩٩٥ ثم خطة العمالة لهذا العام :

السنة	عدد العاملين	جم المبيعات
١٩٩٠	٤٠٠	٣٠,٠٠٠
١٩٩١	٥٠٠	٣٥,٠٠٠
١٩٩٢	٦٠٠	٣٧,٠٠٠
١٩٩٣	٧٠٠	٣٩,٠٠٠
١٩٩٤	٨٠٠	٤١,٠٠٠

المعرض من قوة العمل

الدرجة المالية	السنة	اجمالي عدد العاملين في بداية العام	النقص المحتمل				الزيادة المحتملة			اجمالي عدد العاملين آخر العام
			نقل	معاش	فصل	اخرى	ترقيات	تعيينات	اخرى	
الاولى	١٩٩٥	٨٠٠	٥	١١	٣	١٠	٥	٥	١٠	٧٠٠



## تطبيق عام (١)

في ضوء البيانات التالية ضع الحطة العامة للعماله بشركة هايدى لصناعة محركات  
الديزل لعام ١٩٨٠ .

أولاً : حجم القوى العاملة الحالية بالشركة :

بلغ حجم الشركة ٢٠٠٠ من العاملين وذلك في نهاية ١٩٧٩ .

ثانياً : البيانات الخاصة بحجم القوى العاملة المنتظر ان تترك العمل خلال عام

١٩٧٩ بسبب الاحالة للتقاعد :

## جدول رقم (١) عدد العاملين المتوقع ان يتركوا العمل

في عام ١٩٧٩ بسبب الاحالة للتقاعد

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد	تاريخ الاحالة للتقاعد
١- الادارة العامة للمصانع ادارة الانتاج	عامل نظافة	٩	١	٧٥/٩/٢٣
	رئيس ماكينات	٦	١	٧٥/٥/١٠
	عامل ماكينات	٩	٣	٧٥/٤/١
	ملاحظ صاله الانتاج	٦	١	٧٥/٨/٧
ادارة التجهيز	رئيس وحدة تجهيز	٥	١	٧٥/١٠/٣
	عامل تسليم	٩	١	٧٥/١/٨
	مباشر سكينه ورق	٨	١	٧٥/١١/٢٤
	عامل تجهيز	١٠	١	٧٥/٩/٦

(١) هذه الحالة تم اقتباسها من الدكتور حامد احمد رمضان - كتاب ادارة الموارد البشرية .

ادارة الورش والصيانة				
٧٥/٤/١٣	١	٧	لحام ممتاز	
٧٥/١٠/٢٦	١	٧	ميكانيكى ممتاز	
٧٥/٣/٥	١	١٠	عامل ورشة	
٧٥/١٢/٩	١	٨	ميكانيكى صيانة	
٧٥/١/١٩	١	٧	سمكرى ممتاز	
٧٥/٨/٢٢	١	٩	زيلت وردية	
٧٥/٢/٢٥	١	٧	ملاحظ ورشة التجارة	
٧٥/٧/٣	١	٤	رئيس صيانة التجهيز	
ادارة التحضير				
٧٥/٥/٦	١	٧	ملاحظ عمال	
٧٥/٣/٤	١	٩	عامل محامض	
٧٥/٨/٢٣	١	٧	ملاحظ وردية لب	
٧٥/٧/١٨	١	٩	عامل لب	
٧٥/٧/١٨	١	٧	ملاحظ وردية جير	
٧٥/٢/٩	١	٩	عامل جير	
٧٥/١/١٧	١	٩	عامل سواقى	
٧٥/٤/١٢	٢	١٠	عامل تحضير	
٧٥/١٠/٢١	١	١٠	عامل طواحين	
٧٥/٣/٢	١	١٠	عامل غلايات	

٧٥/٥/٣	١	٥	رئيس وحدة القوى	ادارة محطات القوى
٧٥/١١/٢٨	١	٦	ملاحظ قوى	
٧٥/١/٣١	١	٨	اسطى ديزل	
٧٥/٧/٦	١	٧	عامل تشغيل تربينة	
٧٥/٩/١٧	١	٩	عامل مرشحات	
٧٥/٤/٨	١	٧	رئيس وحدة مياة	
				٢- الادارة العامة للشئون المالية والتجارية والادارية الادارة المالية
٧٥/٨/٦	١	٣	مدير التكاليف	
٧٥/٥/١٥	١	٤	رئيس حسابات المخازن	
٧٥/١١/٨	١	٩	ساعى	
٧٥/٢/٢١	١	٨	كاتب حسابات	
				ادارة الشئون الادارية
٧٥/٥/١٧	١	٣	مدير التدريب	
٧٥/٣/١٣	١	٧	اخصائى تنظيم	
٧٥/١/٦	١	٧	اخصائى علاقات عامة	
٧٥/١٢/٤	١	٦	رئيس وردية امن	
٧٥/٧/٢٢	١	٧	ملاحظ بوابة	
٧٥/٥/٢١	١	١٠	حارس امن	
٧٥/٦/٣	١	١٠	ساعى	

الادارة التجارية				
مدير المبيعات	١	١	٧٥/٦/٥	
مدير المشتريات	٣	١	٧٥/٨/٨	
كاتب مشتريات	٩	١	٧٥/١١/١٦	
كاتب مبيعات	٩	١	٧٥/٢/٢٩	
كاتب مخازن	٩	١	٧٥/٣/١١	
عامل مخازن	١٠	٢	٧٥/٩/٢	
ساعي	١٠	١	٧٥/٥/٢٦	

ثالثا : فيما يلي الجداول التي تبين عدد تاركي الخدمة بسبب الاستقالة والوفاة  
الفصل النقل ، في الاعوام ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ ، ١٩٧٧ ، ١٩٧٨ .

جدول (٢) عدد تاركي الخدمة عام ١٩٧٥ بسبب الاستقالة  
والفصل والوفاة والنقل .

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والادارة التي تعمل بها
الاستقالة			
	٢	٩	عامل ماكينات ( الانتاج )
	١	٧	مشرف انتاج ( الانتاج )
	١	٩	عامل تسليم ( التجهيز )
	١	١٠	عامل تجهيز ( التجهيز )
	١	٧	ميكانيكي ممتاز ( الصيانة والورش )
	١	٨	ميكانيكي صيانة ( الصيانة والورش )
	١	٩	نجار ( الصيانة والورش )

ملاحظ عمال ( التحضير )	٧	١	
عامل تربيته ( القوى )	٧	١	
محاسب مبتدئ ( المالية )	٧	١	
اخصائي مبيعات ( التجارية )	٦	١	
الفصل			
عامل نظافة ( الانتاج )	١٠	١	
مساعد ميكانيكي ( الصيانة والورش )	١٠	٢	
ميكانيكي ( الصيانة والورش )	٨	١	
ملاحظ تربيئات ( القوى )	٦	١	
كاتب مخازن ( التخارية )	٩	١	
الوفاء			
كهربائي ( الصيانة والورش )	٨	١	
ساعي ( التجارية )	١٠	١	
مدير عام الشئون الادارية ( الادارية )	١	١	
النقل			
عامل تجهيز ( تجهيز )	١٠	١	
عامل صيانة ( الصيانة والورش )	٩	١	
ميكانيكي صيانة ( الصيانة والورش )	٨	١	
اخصائي شئون عاملين ( الادارية )	٦	١	
كاتب مخازن ( التجارية )	٩	٢	

جدول (٣) تاركى الخدمة عام ١٩٧٦ بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والنقل

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والادارة التى تعمل بها
الاستقالة			
	٢	٩	عامل ماكينات ( الانتاج )
	١	٨	مشرف صالة انتاج ( الانتاج )
	١	١٠	عامل تجهيز ( التجهيز )
	١	٩	مباشر تجهيز ( التجهيز )
	٢	١٠	مساعد ميكانيكى ( الصيانة والورش )
	١	٩	ريات وردية ( الصيانة والورش )
	١	٨	ميكانيكى ( الصيانة والورش )
	١	٦	اخصائى تخطيط عمالة ( الادارية )
	١	٩	كاتب مبيعات ( التجارية )
	١	٩	كاتب ( الادارية )
الفصل			
	٢	٩	عامل انتاج ( الانتاج )
	١	١٠	مساعد كهربائى ( الصيانة والورش )
	١	٨	نجار ممتاز ( الصيانة والورش )
	١	٧	اخصائى مشتريات مساعد ( التجارية )
	١	١٠	ساعى ( الادارية )
الوفاة			
	١	٩	عامل ماكينات ( الانتاج )
	١	٨	ميكانيكى براد ( الصيانة والورش )
	١	٩	عامل تسليم ( التجهيز )

رئيس قسم الشطب ( المالية )	٦	١	
مدير الاعلام ( التجارية )	٣	١	
			النقل
عامل قص ( التجهيز )	٩	١	
عامل صيانة ( الصيانة والورش )	٨	٢	
حداد ورشة ( الصيانة والورش )	١	١	
مهندس كيميائي ( التحضير )	٦	١	
عامل قوى ( القوى )	٩	١	
مراجع حسابات ( المالية )	٦	١	
مدير ادارة التنظيم ( الادارية )	٣	١	
رئيس قسم الشراء المباشر ( التجارية )	٦	١	
محاسب مخازن ( التجارية )	٦	١	

جدول رقم (٤) عدد تاركي الخدمة عام ١٩٧٧ بسبب الاستقالة

والفصل والوفاة والنقل .

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والادارة التي تعمل بها
الاستقالة			
	٢	٨	عامل انتاج ( الانتاج )
	١	٧	ملاحظ صالة انتاج ( الانتاج )
	١	٨	ملاحظ سكينه ( التجهيز )
	١	٩	عامل تسليم ( التجهيز )
	٢	٨	ميكانيكي ( الصيانة والورش )

حداد ( الصيانة والورش )	٩	١	
عامل عجينة ( التحضير )	٨	١	
عامل مراحل بخارية ( القوى )	٨	١	
محاسب ( التجارية )	٦	١	
كاتب اول ( الادارية )	٨	١	
الفصل			
عامل انتاج ( الانتاج )	٩	٢	
عامل دشت ( التجهيز )	١٠	١	
عامل ورشة ( الصيانة والورش )	١٠	٢	
عامل سواقي ( التحضير )	٩	١	
كاتب مخازن ( التجارية )	٨	١	
اخصائي مخازن ( التجارى )	٦	١	
الوفاء			
مدير مراقبة الجودة ( الانتاج )	٣	١	
ميكانيكى ( الصيانة والورش )	٨	١	
عامل صيانة (الصيانة والورش )	٩	١	
ساعى ( الادارية )	٩	١	
النقل			
عامل ماكينات ( الانتاج )	٩	١	
مشرف تسليم ( التجهيز )	٧	١	
حداد ( الصيانة والورش )	٩	١	
لحام ( الصيانة والورش )	٩	١	
ميكانيكى ( الصيانة والورش )	٨	١	



عامل مرشحات ( القوى )	٩	١
محاسب تكاليف ( التجارية )	٦	١
اخصائي قوى عاملة ( الادارية )	٦	١
اخصائي مشتريات ( التجارية )	٦	١
عامل دشت ( التجارية )	١٠	١

جدول رقم (٥) عدد تاركى الخدمة عام ١٩٧٨ بسبب الاستقالة

والفصل والوفاة والنقل .

سبب ترك الخدمة	العدد	الفئة المالية	الوظيفة والادارة التى تعمل بها
الاستقالة			
	١	١٠	عامل ماكينات ( الانتاج )
	١	٩	عامل فنى ماكينات ( الانتاج )
	١	٨	عامل انتاج ( الانتاج )
	١	١٠	عامل اكياس مساعد ( التجهيز )
	١	٩	براد ( الصيانة والورش )
	٢	٩	مساعد ميكانيكى (الصيانة والورش)
	١	٨	ميكانيكى الصيانة والورش
	١	٨	مساعد كيميائى (التحضير)
	١	٩	عامل التحضير (التحضير)
	١	٨	رئيس وردية الديزل (القوى)
	١	٦	محاسب تكاليف (المالية)
	١	٥	اخصائى تسويق (التجارية)

عامل ماكينة الانتاج	١٠	١	الفصل
عامل تجهيز (التجهيز)	٩	١	
مساعد ميكانيكي (الصيانة والورش)	٩	٢	
عامل غلايات (التحضير)	١٠	١	
عامل شحن وتفريغ (التجارية)	٩	١	
عامل فني ماكينات	٩	١	الوفاء
عامل تجهيز (التجهيز)	٩	١	
ميكانيكي (الصيانة والورش)	٨	١	
كاتب حسابات اول (المالية)	٥	١	
رئيس قسم الامن الصناعى (الادارية)	٥	١	
عامل انتاج (الانتاج)	٧	١	النقل
عامل سكينه (التجهيز)	٩	١	
حداد (الصيانة والورش)	٩	١	
مهندس صيانة مبتدى (الصيانة والورش)	٧	١	
عامل تربينات (القوى)	٨	١	
محقق قانونى (الادارية)	٦	١	
محاسب مشتريات (التجارية)	٦	١	

رابعاً : قام كل من مدير العلاقات الصناعية واخصائي القوى العاملة بالشركة بتحديد الاحتياجات المختلفة من العمالة ومن ثم امكن الوصول الى الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦) احتياجات الادارات المختلفة من القوى العاملة لمواجهة اضافة الخط الانتاجي الجديد (التوسع)

الادارة	الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب
الادارة العامة للمصانع			
ادرة الانتاج	مدير خط انتاج	٣	١
	رئيس ماكينات	٥	٢
	مشرف صالة انتاج	٦	٤
	عامل ماهر	٧	٢٠
	عامل ماكينات	٨	٣٨
	عامل	١٠	٤٠
ادارة التجهيز	عامل تسليم	٩	٢
	عامل سكينه	٩	٢
	عامل تجهيز	٩	٢
	مشرف تجهيز	٧	١
ادارة الورش والصيانة	ميكانيكي ممتاز	٧	١
	ميكانيكي صيانة	٨	٢
	ميكانيكي مساعد	٩	٢
	حداد	٩	١
	زيات	٩	١

٢	٩	عامل تحضير لب	ادارة التحضير
٢	١٠	عامل تحضير	
			الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية :
١	٨	كاتب حسابات اول	الادارة المالية
٢	٧	محاسب مبتدئ	
١	٦	محاسب تكاليف	
١	٨	كاتب اول	الشئون الادارية
١	٦	اخصائي قوى عاملة	
١	٩	كاتب مبيعات	الادارة التجارية
١	٦	اخصائي مبيعات	
١	٩	كاتب مشتريات	
١	٦	اخصائي مشتريات	
١	٩	كاتب مخازن	
٤	١٠	عامل مخازن	

## أطفال الفيديو أكسل وأضعف

● أظهر بحث قام به الطبيب جون دورنين بجامعة جلاسجو أن الأطفال في بريطانيا أصبحوا أكثر كسلا الأمر الذي يعرض صحتهم للخطر. وقال الطبيب إنه بمقارنة الغذاء الذي كان يتناوله مجموعة من أطفال الأمس مع مجموعة في نفس العمر من أطفال هذه الأيام تبين انخفاض الاستهلاك اليومي لهم من ٢,٦٤٠ سعر حراري في اليوم قبل انتشار التلفزيون وألعاب الكمبيوتر إلى ١,٨٨٠ سعر حراري. وأضاف الطبيب أن قلة ممارسة الرياضة هي السبب وراء هذا الانخفاض وأن هذا النوع من الحياة الراكدة من شأنه إصابة الأطفال بالسمنة وأمراض القلب في المستقبل.

خامسا :

التغيرات التنظيمية المتوقعة في إدارات الشركة عام ١٩٧٩ :

تتمثل هذه التغيرات في انشاء مكتب للدراسات الخاصة يتبع رئيس مجلس الادارة مباشرة وقد تم تحديد الكفاءات المطلوبة لهذا المكتب على النحو الذى يوضحه الجدول التالى

جدول رقم (٧) احتياجات مكتب الدراسات الخاصة

من القوى العاملة ( التغيير التنظيمى )

الوظيفة	الفئة المالية	العدد المطلوب
كاتب اول	٨	١
اخصائى	٧	٢
اخصائى اول	٥	١

الحل

• تم حصر الاحتياجات من القوى العاملة خلال عام ١٩٧٩ وذلك بتحديد حجم العمالة بفتاتها المالية المختلفة لمواجهة الاحالة للتقاعد ، ثم اضافة الاحتياجات من العمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة بسبب الاستقالة والفصل والوفاة والنقل وايضا اضافة الاحتياجات من العمالة لمواجهة التوسعات والتغيرات التنظيمية . وبذلك امكن الوصول الى خطة عاملة للاحتياجات من العمالة خلال عام

١٩٧٩

(١) النسبة لتحديد احتياجات الشركة من العمالة لمواجهة حالات التقاعد ،  
فقد تم الرجوع الى جدول رقم (١) السابق الاشارة اليه وتفرغة في  
الجدول رقم (٨) الذى يبين احتياجات الادارتين الرئيسيتين بالشركة من  
العمالة .

جدول رقم (٨) يبين احتياجات الادارتين الرئيسيتين بالشركة من العمالة

الفئة المالية الادارة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
الادارة العامة للمصانع	٦	١١	٣	١٠	٢	٢	١	-	-	-	٢٣
دارة العامة للشئون المالية والادارية	١٠	٤	١	٣	١	-	١	٢	-	١	٢٤
المجموع	١٦	١٥	٤	١٣	٣	٢	٢	٣	-	١	المجموع

(٢) بالنسبة لتحديد احتياجات الشركة من العمالة لمواجهة ترك الخدمة بسبب  
الاستقالة والفصل والوفاة والنقل ، فقد تم الاعتماد على جداول ترك الخدمة  
السابق الاشارة اليها ... جداول (٢، ٣، ٤، ٥) وباعتبار ان هذه الجداول تمثل  
سلسلة زمنية ، فقد امكن تفريغ هذه الجداول فى جدول تحليلى يبين اعداد تاركى  
الخدمة خلال هذه السنوات موزعة على حسب الفئات المالية المختلفة ثم استخراج  
المتوسطات التربيعية لعدد تاركى الخدمة بحسب الفئات المالية المختلفة ، ويظهر  
ذلك فى الجدول التحليلى رقم ٩ .

جدول رقم (٩)

الفئة المالية	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
١٩٧١	٧	٨	٤	٦	٣	-	-	-	-	١	٢٩
١٩٧٢	٥	١٣	٦	١	٦	-	-	٢	-	-	٣٣
١٩٧٣	٤	١١	٩	٤	٥	-	-	١	-	-	٣٤
١٩٧٤	٣	١٤	٩	١	٣	٢	-	-	-	-	٣٢
المجموع	١٩	٤٦	٢٨	١٢	١٧	٢	-	٣	-	١	١٢٨
المتوسط التقريبي	٥	١٢	٧	٢	٤	-	-	١	-	-	٣٢

• وقد امكن ايضا استخدام نفس السلسلة الزمنية من البيانات لاستخراج اجمالي اعداد تاركي الخدمة في الادارتين الرئيسيتين بالشركة خلال الاربع سنوات والمتوسط التقريبي لعدد تاركي الخدمة في السنة بحسب الفئات المالية المختلفة ، ويظهر ذلك في الجدول التحليلي التالي : **كلمات باقية**

- حين يغدو الإنسان حيوانا يكون - عندئذ - أسوأ من الحيوان...! (طاغور).
- لكل إنسان ثلاثة طباع: طبعه الحقيقي، والطبع الذي يظهر به أمام الناس، والطبع الذي يعتقده في نفسه. (ألفونس كار)
- إن هذه الإنسانية التي كانت في ضعف العنكبوت، كانت لي حصنا. (الشاعر الفارسي فريدالدين العطار)
- أسهل على الإنسان أن يعمل من أن يفكر، وإذا فكر فإن من أصعب الأمور أن يجعل عمله خاضعا دائما لما أوصله إليه فكره. (جوته)
- الأمم فر دوس الوجود: يرغب فيه مؤمن ومهذب... ويرغب عنه جاحد ومعذب. (محمود تيمور)
- في سائر الأمور عظيمة كانت أو تافهة، أوجد الرجل اللائق تستتب الأمور.

جدول رقم (١٠)

تحليل لاعداد تاركي الخدمة بسبب الاستقالة ، الفصل ، الوفاة والنقل  
في الادارتين خلال الاربع سنوات والمتوسط التقريبي في السنة  
موزعة بحسب الفئات المالية .

الفئة المالية	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
تاركي الخدمة حسب الادارات											
اجمالي تاركي الخدمة في الادارة	١٧	٣٨	٢٧	٧	٢	-	-	١	-	-	٩٢
العامة للمصانع خلال الاربع سنوات	٤	١٠	٧	٢	-	-	-	-	-	-	(٢٣)
المتوسط التقريبي في السنة	٣	٧	٣	٣	١٥	٢	-	٢	-	-	٣٦
اجمالي تاركي الخدمة في الادارة العامة للشئون المالية والادارية والتجارية خلال الاربع سنوات	١	٢	١	١	٤	-	-	-	-	-	(٩)
المتوسط التقريبي في السنة	٥	١٢	٨	٣	٤	-	-	-	-	-	٣٢
مجموع المتوسطات التقريبية											



- وبالنسبة للتوسعات فقد تم تحليل الجدول رقم (٦) السابق الإشارة اليه وتفرغة في جدول تحليلي جديد يبين عدد العاملين المطلوبين لمواجهة التوسعات موزعين حسب الفئات المالية المختلفة ويظهر ذلك في الجدول التالي :

## جدول رقم (١١)

عدد العاملين المطلوبين في الإدارتين الرئيسيتين في الشركة  
موزعين حسب الفئات المالية .

الفئة المالية الإدارة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
الإدارة العامة للمصانع	٤٤	١٢	٤٠	٢٢	٤	٢	-	١	-	-	١٢٣
الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والتجارية	٤	٣	٢	٢	٤	-	-	-	-	-	١٥
المجموع	٤٨	١٥	٤٢	٢٤	٨	٢	-	١	-	-	١٣٨

- وبعد اجراء التحليلات السابقة والتي تلخصها الجداول (٨،٩،١٠،١١) تم وضع الخطة العامة للقوى العاملة لعام ١٩٧٩ وذلك بتفريغ نتائج الجداول رقم (٧،٨،١٠،١١) في جدول يمثل الخطة العامة للقوى العاملة للشركة لعام ١٩٧٥ وهو الجدول التالي :

جدول (١٢)

الخطة العامة للقوى العاملة لعام ١٩٧٥

الفئة المالية	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المجموع
تاريخي الخدمة حسب الإدارات											
الإدارة العامة للمصانع											
التقاعد *	٦	١١	٣	١٠	٢	٢	١	-	-	-	٣٥
ترك الخدمة **	٤	١٠	٧	٢	-	-	-	-	-	-	٢٣
التوسعات ***	٤٤	١٢	٤٠	٢٢	٤	٢	-	١	-	-	١٢٥
المجموع	٥٤	٢٣	٥٠	٣٤	٦	٤	١	١	-	-	١٨٣
الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية والتجارية											
التقاعد *	١٠	٤	١	٣	١٠	-	١	٣	١	-	٢٤
ترك الخدمة **	١	٢	١	١	٤	-	-	-	-	-	٩
التوسعات ***	٤	٣	٢	٢	٤	-	-	-	-	-	١٥
التغير التنظيمي	-	-	١	٢	-	١	-	-	-	-	٤
المجموع	٦٩	٤٢	٥٥	٤٢	١٥	٥	٢	٤	١	-	٢٣٥

\* احتياجات العمالة الناجمة عن الحالة للتقاعد مستقاة من الجدول التحليلي رقم ٨

\*\* احتياجات العمالة الناجمة عن ترك الخدمة مستقاة من الجدول التحليلي رقم ١٠

\*\*\* احتياجات العمالة الناجمة عن التوسعات مستقاة من الجدول التحليلي رقم ١١

\*\*\*\* احتياجات العمالة الناجمة عن التغير التنظيمي مستقاة من الجدول التحليلي رقم ٧

## تطبيق

البنك الاهلي بالسويس (١)

**اولاً :** اوضح رئيس مجلس إدارة البنك الاهلي المصرى بالسويس ان هناك اتجاهها قويا لزيادة عدد افراد قوة العمل فى كل من ادارة الاستثمار وادارة القروض وادارة الودائع وخدمات العملاء .

**تانياً :** ومن ثم فقد قام السيد/ محمد حافظ مدير ادارة الشئون الادارية باعداد الجدول التالى الذى يوضح عدد افراد قوة العمل فى الادارات التى سوف تتاثر نتيجة الزيادة المتوقعة فى حجم انشطتها المستقبلية .

فئات القوى العاملة	ادارات	ادارة الاستثمار		ادارة التسويق والعلاقات العامة		ادارة القروض والتمهيلات		ادارة الودائع وخدمات العملاء	
		قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد
رئيس قسم	٦	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٣٢	٣٥	٥٢	
مصرفى مبتدئ	٤٥	٦٥	٣٠	٥٠	٤٠	٤٨	٢٩	٤٨	
مصرفى	٢٥	٣٢	٢٠	٢٥	٢٥	٣٠	٢٨	٣٠	
مصرفى اول	١٠	١٥	١٥	٢١	١٥	٢٥	١٠	١٣	
مصرفى ممتاز	٥	٧	٩	١١	١٦	٢٠	٨	١٢	

فكرة هذه الحالة مقتبسة من كتاب ادارة الافراد والعلاقات الانسانية للدكتور نبيل الحسينى النجار والدكتور مدحت مصطفى راغب

ثالثاً :

وقد طلب من مدير ادارات الاستثمار والتسويق والقروض تقديم بياناتهم ايضا عن حجم العمالة المستقبلية المطلوبة لادارتهم حيث قدموا الجداول التالية :

الاحتياجات المستقبلية من العمالة لادارة الاستثمار

مسمى الوظيفة	عدد افراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد افراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عماله بقية	عماله تم تدريبها	عماله جديدة
رئيس قسم	٦	١٠	٤	٤	٤
مصرفي مبتدئ	٤٥	٦٥	١٤	١٨	٢٠
مصرفي	٢٥	٣٢	١٨	٤	١٣
مصرفي اول	١٠	١٥	١١	==	٥
مصرفي ممتاز	٥	٧	٣	==	٢

الاحتياجات المستقبلية من العمالة لادارة التسويق

مسمى الوظيفة	عدد افراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد افراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عماله باقية	عماله تم تدريبها	عماله جديدة
رئيس قسم	١٥	٢٠	١٠	٢	٥
مصرفي مبتدئ	٣٠	٥٠	٢٠	٥	٢٠
مصرفي	٢٠	٢٥	١٥	٣	٥
مصرفي اول	١٥	٢١	٩	٣	٦
مصرفي ممتاز	٩	١١	٥	٢	٢

## الاحتياجات المستقبلية من العمالة لإدارة القروض

مسمى الوظيفة	عدد افراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد افراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عماله باقية	عماله تم تدريبها	عماله جديدة
رئيس قسم	٢٥	٣٢	١٨	٣	٧
مصرفي مبتدئ	٤٠	٤٨	٣٠	٦	٨
مصرفي	٢٥	٣٠	٢٠	٣	٥
مصرفي اول	١٥	٢٥	١٠	٤	١
مصرفي ممتاز	١٦	٢٠	٨	٣	٤

## الاحتياجات المستقبلية من العمالة لإدارة الودائع

مسمى الوظيفة	عدد افراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد افراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عماله باقية	عماله تم تدريبها	عماله جديدة
رئيس قسم	٣٥	٥٢	٢٢	١٤	١٧
مصرفي مبتدئ	٢٩	٤٨	٢٠	٨	١٩
مصرفي	٢٨	٣٠	٢٥	==	٢
مصرفي اول	١٠	١٣	١١	==	٣
مصرفي ممتاز	٨	١٢	٩	==	٤

رابعاً :

اوضح السيد/محمد حافظ مدير دائرة الشئون الادارية انه قام بجمع الموازنات التخطيطية الخاصة بالقوى العامة على مستوى الادارات الاربعة ، واعد تقريراً واحداً للسيد/ رئيس مجلس ادارة البنك يوضح عدد افراد قوة العمل المطلوبة للعام القادم على مستوى كافة المسميات الوظيفية (رئيس قسم/مصرفى مبتدئ....) فى ضوء خطط وبرامج العمل المصرفية المزمع انجازها وهى على النحو التالى :

ب) ١٠٤ مصرفى مبتدئ .

أ) ٣٢ رئيس قسم .

د) ١٢ مصرفى اول .

ج) ٢٥ مصرفى .

هـ) ٨ مصرفى ممتاز .

والمطلوب

تحديد الاسلوب الامثل لتدبير احتياجات من العمالة للعام القادم .

## تطبيق

## حيرة عبد العاطي (١)

اراد السيد / عبد العاطي مدير ادارة الحسابات الجارية باحد البنوك ان يضع خطة للقوى العاملة بادارته اقتناعا منه باهمية بناءها على نظام سليم لتقييم الاداء على اساس موضوعي .

وبعد تفكير عميق اتخذ قرارا مؤداه ان يكون هذا النظام مبنيا على معدلات اداء قياسية زمنية ( كمقيار رقابي ) وعلى الفور طلب من السيد / شكرى ابراهيم رئيس القسم الذى يعمل تحت رئاسته تزويده ببعض البيانات التى تمكن من وضع خطة الاداء المستهدفة ، وبالفعل لبي السيد شكرى نداء رئيسة وقدم تقريرا جاء فيه .

**اولا :** يبلغ عدد العاملين فى قسم الحسابات الجارية "أ" ٤ افراد ، وبلغ متوسط انجازهم الفعلى على مدار شهور العام الماضى كما يلى :

بيان بعدد العملاء الذين تم انجاز خدماتهم

المصرفية من قبل موظفى الادارة

اسم الموظف / الشهر	سامية	هايدى	محمد	شريف
يناير ١٩٩١	١٢٠	١٦٠	١٠٠	١١٠
فبراير	١٧٠	١٨٠	٤٥	١٤٠
مارس	١٢٠	١٥٠	٧٠	١٥٠
ابريل	١٠٠	١٣٠	٩٥	١٦٠
مايو	٨٠	١٤٠	١١٠	١٣٥

(١) فكرة هذه الحالة مقبسة من كتاب ادارة الافراد والعلاقات الانسانية للدكتور نبيل الحسنى النجار والدكتور مدحت مصطفي واغب

يونية	١٣٠	١١٠	٩٠	١٢٥
يولية	٨٠	١١٥	١٢٠	٩٠
اغسطس	١١٠	١٤٥	١٣٠	١٠٠
سبتمبر	١٣٠	٩٠	١١٥	١١٥
اكتوبر	١٢٧	٩٧	٩٥	١٠٥
نوفمبر	١٣٠	١٠٣	٨٠	٩٠
ديسمبر	٩٥	١١٨	٧٠	٦٥

ثانيا : اتفق السيد/ عبد العاطى مع السيد/ نائب رئيس البنك على اعتبار العام الماضى ونتائج بمثابة " عام القياس " بمعنى انه سيعتمد تطبيقها فى المستقبل على مستوى هذه الادارة ، ولقد وافق السيد/ نائب رئيس البنك على ذلك .

ثالثا : تبين من واقع السجل الخاص بمتابعة ومراقبة الاداء الشهرى للأفراد العاملين ان اداء الموظفين الاربعة بلغ خلال الشهور الستة الاولى من علم ١٩٩٢ كما هو مبين فى الجدول التالى :-

اسم الموظف	سامية	هايدى	محمد	شريف
الشهر				
يناير ١٩٩٢	٢٠٠	١٤٠	٩٥	٩٠
فبراير	٢١٠	١٦٠	١٠٠	٩٥
مارس	٢١٥	١٧٠	١١٠	١٠٥



اسم الموظف	سامية	هايدى	محمد	شريف
الشهر				
ابريل	١٩٠	١٨٥	١١٥	١٠٠
مايو	١٧٠	٢٠٠	١٠٠	٩٨
يونية	٢٠٥	٢١٠	١٢٠	١٠٤

رابعاً : اذا علمت انه من المتوقع بلوغ عدد العملاء سنوياً فى الاعوام ١٩٩٣ ، ١٩٩٤ ، ١٩٩٥ ( ١٦٠٠٠ ، ١٨٠٠٠ ، ٢١٠٠٠ ) على التوالى .

#### والمطلوب

تحديد عدد افراد قوة العمل المطلوبين لهذه الادارة فى ضوء معدلات الاداء الحالية وبرنامج الاداء المتوقع للاعوام القادمة ١٩٩٣ ، ١٩٩٤ ، ١٩٩٥ .



1

2

3

4

5

6

7

8

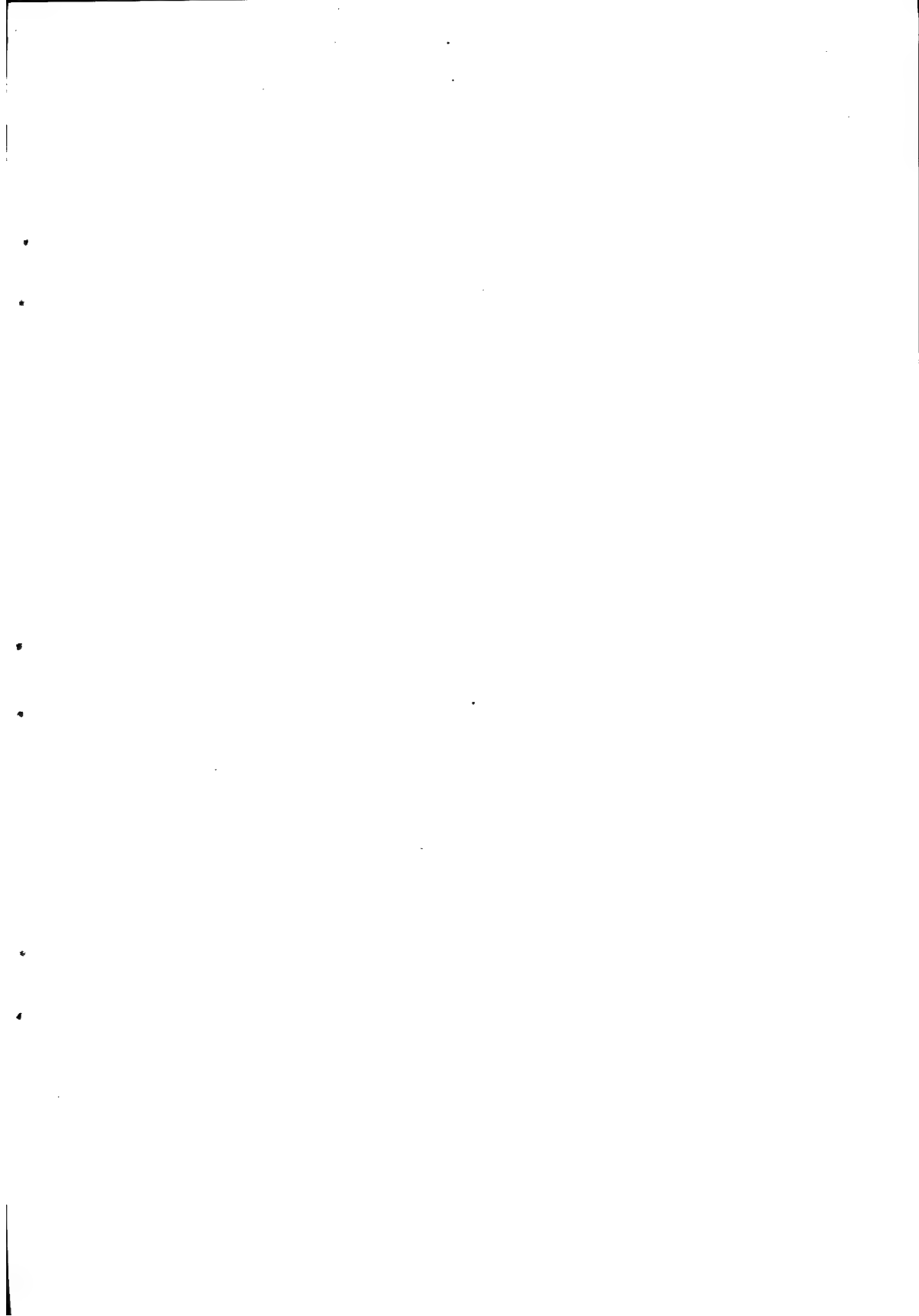
9

10

## الفصل السادس

### سياسة الاختيار والنعين





## مُتَقَلِّمَةٌ

ان سياسة الاختيار هي تاني سياسات ادارة النفس البشرية فهي تلى سياسة تخطيط القوى العاملة فبعد ان يتم توصيف الوظائف والذى تتضمن تحديدا دقيقا لمسئوليات الوظيفة وواجباتها ومطالبها والخصائص الواجب توافرها فى شاغلها وبعد ان يتم تحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة لمدة زمنية قادمة تبدأ عملية الاختيار .

والتي تمثل مرحلة تطوير واكتشاف مؤهلات الافراد المتقدمين للعمل فى المنظمة .

حيث قد ثبت ان اختيار الفرد المناسب للعمل يؤدي الى رفع معنوية الافراد ورفع الكفاءة الانتاجية والوصول الى الاهداف المحددة باسرع وقت ممكن واقل تكلفة وعلى الجانب الاخر فان الاختيار غير السليم يؤثر على فاعلية وكفاية القدرات الانسانية .

هذا وتنقسم سياسة الاختيار الى ثلاث سياسات فرعية

(١) سياسة الجلب .

(٢) سياسة المفاضلة .

(٣) سياسة التعين .

### اولاً سياسة الجلب

يقصد سياسة الجلب الاعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوافر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بهذه الوظائف ويجب ان يتضمن الاعلان :

- ١- عدد الوظائف الشاغرة .
- ٢- الشروط التفصيلية لتقديم لشغل الوظيفة .
- ٣- الشروط الواجب توافرها في المتقدم كالعمر والجنس والمؤهل العلمى وسنوات الخبرة ٠٠٠٠ الخ .

هذا وما تجدر الاشارة اليه هو انه يجب توخى الدقة فى اختيار الوسيلة الاعلانية المناسبة وذلك من حيث امكانية وصولها الى جموع عديدة من الافراد المحتمل ان تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة بالاضافة الى مراعاة عنصر التكلفة كما ان الاعلان عن هذه الوظائف قد يكون :-

- أ ) اعلانا داخليا وذلك فى حالة امكانية شغل الوظيفة الشاغرة من بين العاملين داخل المنظمة أو من أقاربهم .
- ب ) إعلانا خارجيا وذلك فى حالة تعذر توافر الشروط اللازمة لشغل الوظيفة من بين العاملين داخل المنظمة .
- ج ) إعلانا داخليا وخارجيا وذلك فى حالة رغبة المنظمة فى توسيع قاعدة المتقدمين لإعطاء فرصة اكبر للاختيار السليم .

### مصادر جلب القوى العاملة

تنقسم مصادر الحصول على القوى العاملة

اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة الى مصدرين:-

## ١ المصادر الداخلية

يقصد بهذه المصادر ان يتم الاختيار لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمنظمة سواء عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة لأخرى أو ندب ويشترط في جميع هذه الحالات ان تتوافر في العامل الشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف .

## ٢ المصادر الخارجية

ويقصد بها الأماكن التي يمكن الحصول منها علي العمالة المطلوبة وتمثل أهم هذه المصادر في :

### أ) المدارس والجامعات والمعاهد العليا

تقوم المنظمات المختلفة

بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لامتدادها بالطلاب المتنازين والذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظائف الحالية بها وأحيانا تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب في مدارسهم وجامعاتهم وتدريبهم علي الوظائف التي يحتمل شغلهم لها خلال فترات الإجازات الصيفية .

### ب) النقابات العمالية

قد تقوم بعض المنظمات بالاتصال بالنقابات العمالية لتدبير العمالة المطلوبة لها وذلك يسهم الى حد كبير في تخفيض تكاليف الاختيار كما يسهم في تقوية العلاقات بين المنظمات والنقابات .

### ج) مكاتب العمل

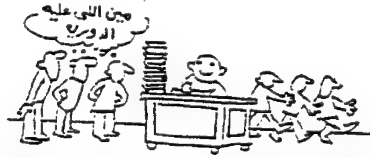
سواء كانت هذه المكاتب حكومية وخاصة فإنها عادة ما تقوم بتسجيل أسماء راغبي العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد المنظمات بهذه الكشوف لاختيار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة .

#### (د) العاملين بالمنظمة

وذلك على اعتبار ان للعاملين بالمنظمة أقارب وأصدقاء قد تتوافر فيهم الشروط الواجب توافرها في شغل هذه الوظائف ويعتبر ذلك المصدر على جانب كبير من الأهمية لأنه من ناحية يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة ومن الجانب الآخر يضمن ولاء العاملين الجدد والذي سيحرصون على ارضاء اقاربهم .

#### (هـ) الطلبات الواردة للمنظمة

قد يصل للمنظمة العديد من الخطابات التي تتضمن طلبات للعمل ويمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الطلبات عن طريق تفرغها في كشوف ووضعها ضمن قوائم الانتظار لملء اى خلوات يحتمل تواجدها في المستقبل .



#### ثانياً سياسة المفاضلة

نقصد بالمفاضلة تلك العملية التي يتم بمقتضاها تقسيم المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة الى مجموعتين ، مجموعة يتم تعيينها ومجموعة اخرى ترفض .

يجب ان تركز عملية المفاضلة على تحديد مدى مناسبة الفرد للعمل في المنظمة واحتمالات الاستفادة من امكانياته وقدراته مستقبلا واي الاعمال تكون اكثر مناسبة له وبالتالي يجب ان يكون قرار الرفض للأفراد غير الصالحين مبني على اساس :<sup>(١)</sup>

١- ان الفرد تقل مؤهلاته عن مسئوليات وواجبات الوظيفة الشاغرة .

٢- ان الفرد تزيد مؤهلاته عن مسئوليات وواجبات الوظيفة الشاغرة .

(١) ا. رضا عبد الرازق وآخرون - المرجع السابق - ص ٨٢



٣- ان الفرد تتناسب مؤهلاته مع الوظيفة الشاغرة ولكن لا يملك امكانيات مستقبلية لمواجهة مسئوليات وواجبات الوظيفة المستقبلية

#### مسئولية المفاضلة بين الافراد

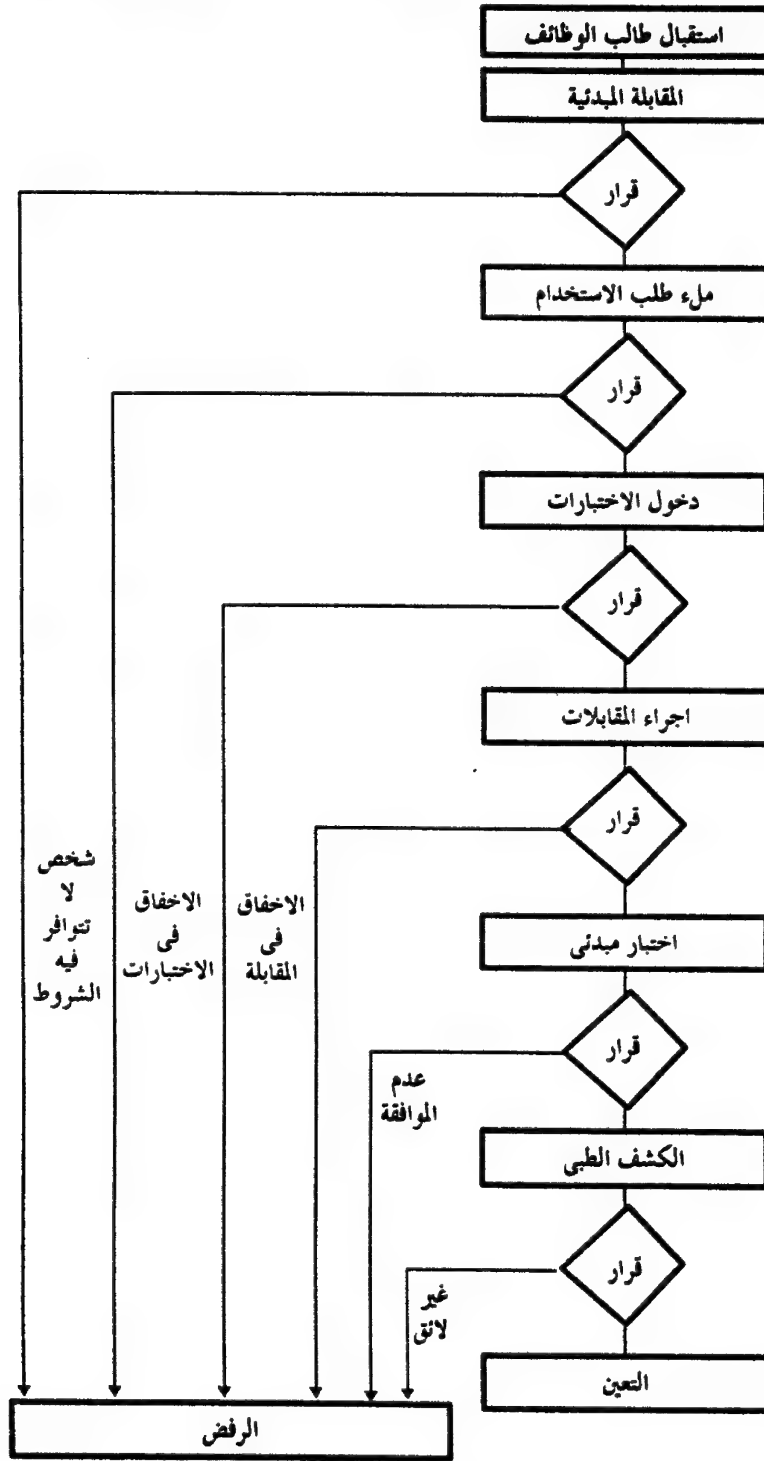
تعتبر عملية المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة من اصعب مسئوليات ادارة النفس البشرية وهي تتطلب وجود تنسيق وتعاون مع بقية الادارات الاخرى في المنظمة فالحاجة الى الافراد تنشأ من حاجة الادارات المختلفة لهم في وظائفها الشاغرة وبالتالي فان مشاركة تلك الادارات في توفير المعلومات والجوانب الفنية في عملية المفاضلة سوف يساعد على تنفيذها بكفاءة وفاعلية

هذا ويلاحظ انه في المنشآت الصغيرة تتم عملية المفاضلة عن طريق اجراء مقابلة مع صاحب العمل او المدير المسئول اما في المنشآت الكبيرة فهناك عدة طرق للمفاضلة واجراءات متعددة تتوقف على نوع المنظمة وطبيعة الاعمال التي ترغب في اشغالها واهمية العمل ١٠٠٠ الخ

#### خطوات عملية المفاضلة

هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي يجب ان تمر بها عملية المفاضلة بين الافراد وذلك حين صدور قرار تعيينهم او استلامهم العمل بالمنظمة مع ان هناك بعض التشريعات الحكومية التي تتدخل في عملية المفاضلة مثل الشروط المنظمة للاعلان في الصحف وشروط الجنسية وشروط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة تأديبية ١٠٠ الخ ومراعاة كل هذه الشروط يمكن للمنظمة ان تحدد خطوات رئيسية مرتبة على النحو الذي يوضحه المخطط التالي :<sup>(١)</sup>

(١) أ. رضا عبد الرازق وآخرون - ادارة الافراد - غير مبن الناشر - ص ٨٧



### ١) استقبال طالبي الوظائف

حيث يجب ان تخصص ادارة النفس البشرية بعض العاملين بها من تتوافر فيهم الباقية وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الافراد الراغبين في العمل بالمنظمة وينبغي ان يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المنظمة وكافة انشطتها والمزايا التي تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادي وموقعها بين المنظمات المنافسة الاخرى وتسهم هذه الخطوة في تصفية اعداد المتقدمين الذين لا يرغبون مبدئيا في العمل بالمنظمة .

### ٢) المقابلة المبدئية

وهنا يقوم الموظف المختص باداة النفس البشرية باجراء مقابلة مبدئية مع الافراد الراغبين للعمل بالمنظمة بغية استبعاد الافراد الذين يكون من الواضح انهم لا تتوافر فيهم الشروط الاساسية التي تتطلبها الوظيفة كشرط المؤهل العلمي او سنوات الخبرة أو الجنس وكذا التقويم العام لمظهرهم وشخصيتهم .

### ٣) ملء طلبات الاستخدام

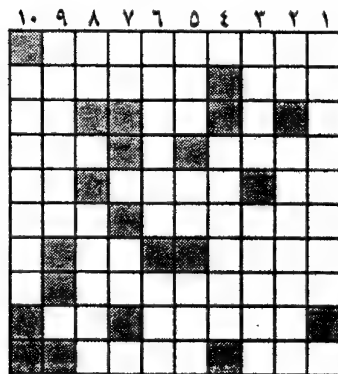
في حالة توافر الشروط اللازمة للتعين من خلال المقابلة المبدئية يطلب من المتقدمين ان يستوفوا طلبات الاستخدام .

هذا ويلاحظ ان هناك اختلاف فى تصميم طلبات الاستخدام من منظمة لآخري وذلك باختلاف طبيعة اعمال واختصاصات هذه المنظمات غير انه يجب ان يراعى فى تصميمها الوضوح والدقة والتسلسل فى التفكير وعموما فان نماذج الاستخدام تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بشخصية المتقدم للتعين كأسمه الثلاثى وعنوانه ورقم التليفون . . . واي معلومات تجد ادارة النفس البشرية اهميتها .

وفيما يلي احد نماذج طلبات الاستخدام :

## أفقى

- أفقى
- ١ - اسم تركي للدار المحفوظات.
- ٢ - ملك روماني / ولاية أمريكية
- ٣ - للنفي / متشابهان.
- ٤ - في المبدأ أو الديور / أدب معثرة.
- ٥ - نصف خلال / ملك فرنسي
- ٦ - خادمة على بابا / لقب أوربي
- ٧ - جشع / مرض صدرى.
- ٨ - طريقة انتحار يابانية.
- ٩ - شبة جزيرة أوربية.
- ١٠ - طاعية مغولى قتل المعتصم.
- ١١ - نصف نهار / عشية شمشون.
- ١٢ - لنفسه وغيره.
- ١٣ - متشابهان / يحفظه الإنسان
- ١٤ - معيار.
- ١٥ - مستشار ألمانيا / نصف هاو /
- ١٦ - بئر يتروى مصرى.
- ١٧ - المحفوظة / نهر فرنسى.



## رأسی

- ١ - بالونات لقياس  
٢ حرارة الجو / دار .  
٣ ١٠ - ضعف - عاتبه .  
٤  
٥  
٦ **رأسى**  
٧ ١ - دولة أسسها حمدان  
٨ القرموطى فى اليمن .  
٩ ٢ - فج / لعبة رياضية .  
١٠ ٣ - من الأسماك

نموذج طلب استخدام

الوظيفة المطلوبة ..... التاريخ .....

الاسم الثلاثي ..... النوع : ☐ ذكر ☐ انثى

السن ..... تاريخ الميلاد : ..... محل الميلاد : .....

العنوان ..... القسم : ..... المحافظة : .....

الحالة الاجتماعية : .....

اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ ارملة ☐

الموقف من التجنيد : .....

ادى الخدمة ☐ معافى مؤقت ☐ معافى نهائي ☐

الافراد الذين تعولهم .....

الاسم	الجنس	تاريخ ومحل الميلاد	الدخل	صلة القرابة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

المؤهلات العلمية

اذكر المراحل الدراسية واسماء المدارس والمعاهد والجامعات التي انتظمت او انتسبت بها

السنة	من	الى	اسم المدرسة/الجامعة/المعهد	نوع المدرسة	الشهادة الممنوحة

### الخبرة العملية

اذكر الخبرات العملية التي اكتسبتها

سبب ترك الخدمة	الراتب	جهة العمل	نوع الوظيفة	سنوات الخبرة	
				من	الى

### اللغات والمهارات الخاصة

اذكر اللغات التي تعرفها

اللغة	التحدث	القراءة	الكتابة

### التدريب

اذكر اسماء الدورات التدريبية التي حضرتها

اسماء المحاضرين	الجهة المنظمة	اسم البرنامج التدريبي	مدة التدريب	
			من	الى

دون ادناة اسماء ثلاث من اقاربك يمكننا الاتصال بهم في حالة الطوارئ

الاسم	العنوان	صلة القرابة	رقم التليفون

اذكر اسماء ثلاث اشخاص من غير الاقارب لك بهم معرفة جيدة لمدة  
لا تقل عن ثلاث سنوات

الاسم	الوظيفة	العنوان	رقم التليفون

هذا الجزء يملأ بمعرفة موظف ادارة النفس البشرية بالمنظمة

مراجعة الطلبات	الاسم	الوظيفة	التاريخ	القرار
موظف ادارة النفس البشرية المختص				
موظف الجهة الادارية الطالبة				

الاجراءات

نوع الاجراء	المستول	التاريخ

#### ٤) الاختبارات (الروائز)

تستخدم الاختبارات من اجل مشاهدة وقياس اداء الفرد فى وضعية اصطناعية وثابتة وهى تعتبر من المراحل الضرورية فى برنامج الاختيار ويقصد بالاختيار :

مراحل منتظمة لملاحظة سلوك فرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمى (١) .

هذا ويجب مراعاة الاتى عند اجراء الاختبارات :

- ١- يجب مراعاة تصمي الاختبارات طبقا لما تسفر عنه نتائج تحليل الوظائف .
- ٢- انه لايمكن الاعتماد على نتائج الاختبار الا اذا توافرت فيه خاصية الثبات اى تكون للجنة الاختبار لنفس الفرد وفى نفس الظروف واحدة مهما تكررت مرات الاختبار .
- ٣- يجب ان تتميز الاختبارات بالصحة بمعنى ان تكون مناسبة تماما للخاصية المراد قياسها .
- ٤- ان الاختبارات لا تستخدم لتقدير مدى مناسبة فرد من عدمه وانما تستخدم فقط كمعيار للمفاضلة بين الافراد .
- ٥- ان الاختلاف البسيط فى نتائج الاختبارات لاتعنى ان صاحب الدرجة الاعلى افضل من صاحب الدرجة الادنى بل يجب التعامل مع هذه النتائج بشئ من الحكمة والدقة .
- ٦- ان نجاح الفرد فى الامتحانات لا يعنى مطلقا نجاحه فى عمله بصفة مستديمة
- ٧- ان نتائج الاختبار تعتبر فقط تدعيم للبيانات التى يمكن الحصول عليها من طلبات التوظيف والمقابلات المبدئية .
- ٨- ان الاختبارات التى يثبت نجاحها فى منظمة معينة لايشترط نجاحها فى منظمة اخري لاختلاف ظروف المنظمين .

(١) حامد احمد رمضان - ادارة الموارد البشرية - دار النهضة العربية بالقاهرة - ١٩٩٤ - ص ١٣٧



### أنواع الاختبارات

#### ١) اختبار الذكاء

الذكاء اساس حياة الانسان ومجتمعه غير ان الصعوبة تكمن في التعرف عليه وخاصة حين نتكلم عن درجته العالية والذكاء لايعطى دفعة واحدة فهو يفتح مع خطوات النمو ولا يتم كماله الا في سن الرشد وتختلف موعد هذه السن باختلاف البلد والمناخ والقوانين .

وقد اثبت الدراسات الانسانية ان نسبة الذكاء لدى ابناء من يمارسون مهنا حرة ( طب - المحاماة - الهندسة ... الخ ) هي اعلى من نسبة ذكاء ابناء العائلات الفقيرة الكادحة كما اثبتت الدراسات ان ابناء المؤسسات الاجتماعية (اللقطاء) اقل ذكاء من الاطفال الذين يتربون في كنف عائلاتهم<sup>(١)</sup>.

#### ما هو الذكاء

تعددت التعاريف التي اعطيت لذكاء ولكن يمكن

تلخيص كل هذه التعاريف في الاتي :

الذكاء هو الحكم الصحيح والفهم الصحيح والتفكير الصحيح على نحو مجرد مبنى على ادراك العلاقات والمتعلقات بغية التكيف مع البيئة باستخدام الخبرات السابقة بتفكير منطقي هادف بحيث يكون الذكي قادرا على حل الصعب والمعقد من المسائل وعلى التركيز على الطاقة الموجهة الابتكار وعلى تغيير الاداء وفقا لما تطلبه الاحوال<sup>(٢)</sup>

(٢،١) د. على ماضي - النفس البشرية - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٢ - ص ٦٤ .

### والذكاء ثلاث أنواع

#### أ- الذكاء المجرد

وهو القدرة على فهم المعاني ورؤية العلاقات المجردة بين الأرقام والرموز والمعادلات الرياضية .

#### ب- الذكاء الاجتماعي

وهو القدرة على فهم العلاقات الاجتماعية واستخدامها بما ينفع الفاهم أي القدرة على الإقناع .

#### ج- الذكاء الميكانيكي

وهو القدرة التي تظهر في المهارات اليدوية الميكانيكية .

### تقدير معامل الذكاء

معامل الذكاء هو رقم يمثل حاصل قسمة العمر الفعلي للفرد على العمر الزمني (يقصد بالعمر العقلي التطور العقلي للفرد بالقياس إلى متوسط الذكاء للأفراد في مثل سنه) وهو لا يعتبر مقياساً لمقدار ما سبق أن تلقاه الفرد من معلومات ولكن مقياساً لقابلية الفرد للتعلم .

$$\text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

مع ملاحظة أن نسبة الذكاء لا تشكل قياساً مطلقاً فإذا جاءت نسبة ذكاء شخص معين تساوي (٢٠٠) مثلاً فلا يعني ذلك أن ذكاءه ضعف ذكاء شخص نسبة ذكائه (١٠٠) .

وبين الجدول التالي نسبة الذكاء بين الأشخاص متدرجين من ادنى الأشخاص الى اعلاها (١) .

الأشخاص	نسبة الذكاء من ٢٠٠
صفر-٢٥	المعتوه
٢٦-٥٠	الابله
٥١-٧٠	المغفل
٧١-٨٠	الحد الفاصل
٨١-٩٠	غبي
٩١-١١٠	متوسط
١١١-١٢٠	فوق متوسط
١٢١-١٣٠	زكى
١٣١-١٤٠	زكى جدا
١٤١-٢٠٠	عبقري

ويمكن تقدير نسبة الذكاء باتباع الخطوات التالية :-

- (١) احب عن جميع الاسئلة الخاصة بالاختبار ثم قدر لنفسك الدرجة التى تستحقها بعد مراجعة الاجابة الصحية .
- (٢) افحص القائمة التالية ثم راع الرقم الموجود تحت خانة العمر العقلى والواقع امام الدرجة المستحقة بجدول العمر العقلى مقدراً بالشهور والمرفق صورة منه (٢) .

(١) د. على ماضى - المرجع السابق - ص ١٢٤

(٢) أ. أمين الشرينى - كيف يمكنك قياس ذكائك - المرجع السابق - ص ١٦ .

الدرجة	العمر العقلي	الدرجة	العمر العقلي	الدرجة	العمر العقلي
٢	٩٤	٣٣	١٥٩	٦٤	٢٢٥
٣	٩٦	٣٤	١٦٢	٦٥	٢٢٧
٤	٩٨	٣٥	١٦٤	٦٦	٢٢٩
٥	١٠٠	٣٦	١٦٦	٦٧	٤٣١
٦	١٠٣	٣٧	١٦٨	٦٨	٢٣٣
٧	١٠٥	٣٨	١٧٠	٦٩	٢٣٥
٨	١٠٧	٣٩	١٧٢	٧٠	٢٣٧
٩	١٠٩	٤٠	١٧٤	٧١	٢٤٠
١٠	١١١	٤١	١٧٦	٧٢	٢٤٢
١١	١١٣	٤٢	١٧٨	٧٣	٢٤٤
١٢	١١٥	٤٣	١٨١	٧٤	٢٤٦
١٣	١١٧	٤٤	١٨٣	٧٥	٢٤٨
١٤	١١٩	٤٥	١٨٥	٧٦	٢٥٠
١٥	١٢٢	٤٦	١٨٧	٧٧	٢٥٢
١٦	١٢٤	٤٧	١٨٩	٧٨	٢٥٤
١٧	١٢٦	٤٨	١٩١	٧٩	٢٥٦
١٨	١٢٨	٤٩	١٩٣	٨٠	٢٥٩
١٩	١٣٠	٥٠	١٩٥	٨١	٢٦١
٢٠	١٣٢	٥١	١٩٧	٨٢	٢٦٣
٢١	١٣٤	٥٢	١٩٩	٨٣	٢٦٥
٢٢	١٣٦	٥٣	٢٠٢	٨٤	٢٦٧
٢٣	١٣٨	٥٤	٢٠٤	٨٥	٢٦٩
٢٤	١٤٠	٥٥	٢٠٦	٨٦	٢٧١
٢٥	١٤٣	٥٦	٢٠٨	٨٧	٢٧٣
٢٦	١٤٥	٥٧	٢١٠	٨٨	٢٧٥
٢٧	١٤٧	٥٨	٢١٢	٨٩	٢٧٨
٢٨	١٤٩	٥٩	٢١٤		
٢٩	١٥١	٦٠	٢١٦		
٣٠	١٥٣	٦١	٢١٨		
٣١	١٥٥	٦٢	٢٢١		
٣٢	١٥٧	٦٣	٢٢٣		

(٣) اذا كنت اقل من سن الخامسة عشر والنصف اقسام العمر العقلي على سنك الحقيقي مقدرا بالشهور ثم قرب النتيجة الى رقمين عشريين .

(٤) اذا كان عمرك الخامسة عشر والنصف أو أكثر اقسام العمر العقلي على ١٨٦ قرب النتيجة الى اقرب رقمين عشريين .

(٥) اضرب نتيجة القسمة  $\times 100$  تحصل على النتيجة الخاصة بمعامل ذكائك .

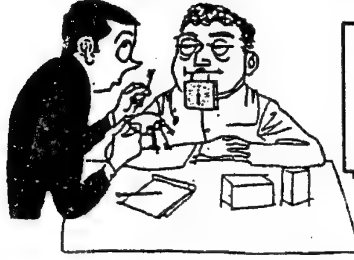
تدريب

رجل عمرة ٤٨ سنة وكانت نتيجة اجاباته على الاسئلة اربعون درجة فما هو معامل ذكاؤه ؟

الحل

نبحث عن الرقم ٤٠ في خانة الدرجة فنجد ان العمر العقلي ١٧٤

معامل الذكاء =  $\frac{174}{186} \times 100 = 93,5$  وهذا الرقم يمثل ذكاء الرجل وهو من الدرجة المتوسطة



## اختبار الذكاء

لجميع الاعمار (١)

### ملحوظة

الزمن المقرر لهذا الاختبار ٥٤ دقيقة عليك بالانتهاء من الاسئلة باسرع وقت ممكن  
واذا استغرقت الاجابة وقتا اطول تعتبر نتيجة القياس غير دقيقة وعليك بالتوقف عند انتهاء الزمن وقياس  
النتيجة النهائية وتقدير مجموع ما حصلت عليه من درجات .

١ كما ان الترومبيت الة للعزف فان الكتاب يكون :

- |                |             |
|----------------|-------------|
| (١) التسلية    | (ب) القراءة |
| (ج) للموسيقي   | (د) للكلمات |
| (هـ) الاسترخاء | ( )         |

٢ كما ان للسيارة عجلات فان للحصان

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| (أ) الساق             | (ب) الذيل  |
| (ج) العدو             | (د) العربة |
| (هـ) الدفع الى الامام | ( )        |

٣ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسباً

- |     |              |
|-----|--------------|
| ( ) | ٢١، ١٥، ٩، ٣ |
|-----|--------------|

٤ كما ان البقرة فى الحظيرة فان الرجل فى

- |             |             |
|-------------|-------------|
| (أ) الاسطبل | (ب) اللبن   |
| (ج) المنزل  | (د) المزرعة |
| (هـ) المطعم | ( )         |

(١) هذا الاختبار مقتبس من الاساذ ايمن الشربى - كيف يمكنك قياس ذكائك- مؤسسة البستاني للطباعة - ١٩٩٣ ص ١٧ وما بعدها

١٦، ١٥، ١٤، ١٣، ١٢، ١١، ١٠، ٩، ٨، ٧، ٦، ٥، ٤، ٣، ٢، ١

ما هو الرقم السابع بعد الرقم الذي يسبق الرقم ٦ تماما ( )

٦ اعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (✓) في حالة صحتها وعلامة (x) في حالة خطئها :  
حرق - الخشب - لا يمكن - الجاف ( )

٧ اعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (✓) في حالة صحتها وعلامة (x) في حالة خطئها :  
على - الطافية - الزوارق - ابدأ - ماء - لا يوجد ( )

٨ اكمل سلسلة الأرقام التالية بالرقم الذي تراه مناسباً  
.....، ٧، ٥، ٣، ١ ( )

٩ اعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (✓) في حالة صحتها وعلامة (x) في حالة خطئها :  
تلعب - العصا - ليسبول - الغليظة - جيدة - بصورة ( )

١٠ الاهمال يعنى :

أ ( اللامبالاه  
ب ( الحذر  
ج ( عدم الاهتمام  
د ( الاحراش ( )

١١ يمتلك احمد ١٠ قروش فلو نقص ما معه ٣ قروش فى هذه الحالة يمتلك

نصف ما مع على .. فكم قرشا يمتلكها على اكثر مما مع احمد ؟

( أ ) ١٠ قروش ( ب ) ٤ قروش

( ج ) ٢ قرش ( د ) ١٣ قرش ( )

١٢ كما ان (هو) يعنى ضمير المفرد الغائب فان ضمير (هى) تعنى :-

( أ ) ضمير المتكلم ( ب ) هم ، هى ، يها

( ج ) خاصتها ( د ) خاص بالمفردة الغائبة

( هـ ) ضمير الغائب المتصل ( )

١٣ ما هو الموضوع الذى لايتفق مع المواضيع التالية :-

( أ ) الراديو ( ب ) البطارية

( ج ) الغلاية ( د ) التليفزيون ( )

١٤ ما هو الموضوع الذى لايتفق مع المواضيع التالية :-

( أ ) السيف الضالع "سيف المبارزة وحيد الحد"

( ب ) السيف المغول "سيف مستقيم مستدق الرأس ذو حدين"

( ج ) الاحدب "سيف معقوف ذو حد واحد"

( د ) الرمح

( هـ ) القتلش "سيف قصير ثقيل كان يستخدمه البحارة" ( )



١٥] للطيور وحدها ريش وعلى ذلك فأى الجمل التالية يعتبر صحيحا :-

أ) الطيور تبذل ريشها فى الربيع

ب) كل ريش الطيور لامع

ج) لا يوجد للشعابين ريش ( )

١٦] ما هو الموضوع الذى لايتفق مع المواضيع التالية :-

أ) المهندس ب) البناء

ج) السمكري د) الطبيب ( )

١٧] اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسباً :-

( ) .....، ٤٠، ٦٠، ٧٥، ٨٥، ٩٠

١٨] اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسباً :-

( ) .....، ٦٦، ٥٥، ٤٤، ٣٣، ٢٢

١٩] لما كان عالم النبات كعالم الاجتماع كذلك فإن النبات يكون :-

أ) النساء ب) المشاكل

ج) المجتمع د) علم الاجتماع ( )

٢٠] عندما يحتاج الرجل فانه اما ان يكون :-

أ) جاهل ب) مجنون

ج) مصاب بصدمة عصبية

د) مرتبك ( )

٢١ كما ان الخيط يكون للملابس فان السلك المعدني يكون :-

- (أ) الصلب (ب) الراديو  
(ج) الحبل (د) عين الشبكة  
(هـ) من المعدن ( )

٢٢ تجري عمليات تعزيز الصحة ومنع تفشى الامراض من اجل :-

- (أ) الماء (ب) الصحة  
(ج) الخزف الصينى (د) التقوى والورع ( )

٢٣ اكمل سلسلة الحروف التالية بالحرف الذى تراه مناسباً :-

- (أ ، ت ، ج ، خ ، ذ ( )

٢٤ ما هو الرقم الخطأ فى سلسلة الارقام التالية :

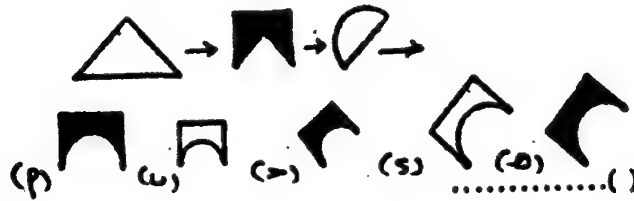
- ( ) ١٢٧، ١٤٥، ٥، ٨، ١٩، ١

٢٥ ما هو الحرف الذى لايتفق مع ترتيب سلسلة الحروف التالية :-

- ( ) ي ، و ، هـ ، ق ، ن ، م

٢٦ اكمل الاشكال الواقعة فى الصف الاول بالشكل الذى تراه مناسباً فى

- ( ) مجموعة الصف الثانى



٢٧ اعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (✓) في حالة صحتها وعلامة (x) في حالة خطئها :

تدمير - المدن - المضروبة بالقنابل - لا يمكن - والرجال ( )

٢٨ اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذي تراه مناسباً :

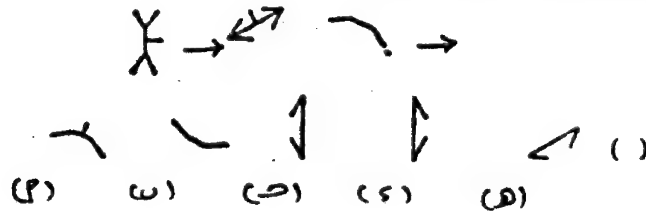
( ) ٨، ١٢، ١٠، ١٥، ١٢، ١٨

٢٩ لو ان (أ، ب) هي حروف تكتب (ت) الا ان الرقم (٥، ٥) تجمع الى الرقم (١٠) في اى الحالات لا يكتب الا حرف (ج) ( )

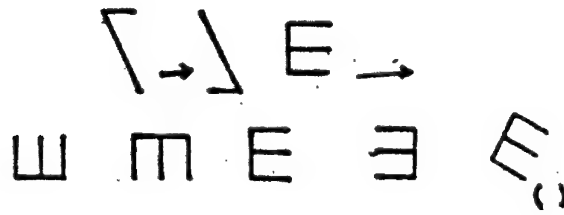
٣٠ اعد ترتيب الكلمات التالية :

الضرس - لا يكون - الرديء - الجيد - الضرس ( )

٣١ اكمل الاشكال الواقعة في الصف الاول بالشكل الذي تراه مناسباً في مجموعة اشكال الصف الثاني :



٣٢ اكمل الاشكال الواقعة في الصف الاول بالشكل الذي تراه مناسباً في مجموعة اشكال الصف الثاني :



ما هو الرقم الخطأ في سلسلة الأرقام التالية :

( )

172,04,17,7,2

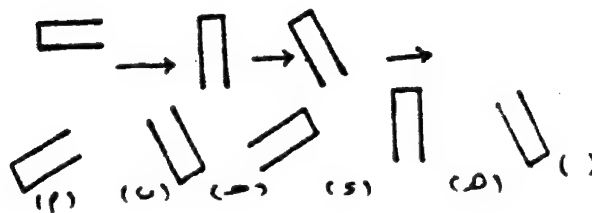
اكمل سلسلة الحروف التالية بالحرف الذى تراه مناسباً

( )

أ، ت، ح، ر

اكمل الاشكال الواقعة في الصف الاول بالشكل الذي تراه مناسباً من

### مجموعة اشكال الصف الثاني :



اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسباً

( )

11,10,18,20,21

كما ان الجنوب يؤدى الى الشمال الغربى فان الغرب يؤدى الى

أ) الشمال      ب) الجنوب الغربي

(ج) الشمال الشرقي (د) الجنوب الشرقي ( )

ما هي الكلمة التي لا تتفق مع سياق الكلمات التالية

٣٨

أ) الحزن والكآبة      ب) الانقباضية السوداء (الناخوليا)

ج) الحزن والاسى      د) الحداد      ( )

اكمل سلسلة الحروف التالية بالحرف الذى تراه مناسباً

٤٠

أ،ت،ب،ث،ح،ج،خ      ( )

١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥،

١٦، ١٧، ١٨، ١٩

فى سلسلة الارقام السابقة اخذ الرقم الذى يسبق الرقم ١٤ بنفس المسافة  
التي فيها الحرف (ز) بعد الحرف (ح) فى الحروف الابدئية فما هو هذا  
الرقم ؟      ( )

لو امتلك الرجال اردية ثقيلة فان الرجال الضخام يمتلكون

٤٢

أ) اردية ضخمة      ب) ملابس قليلة جداً

ج) ادوية      د) اردية قليلة      ( )

اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسباً

٤٣

١٨، ٢٤، ٢١، ٢٧، ٢٤، ٣٠      ( )

استولى النازيون على المدن بواسطة

٤٤

أ) البنادق      ب) بالقهر

ج) بتخطيطها      د) بنهبها

هـ) احراق المباني عمداً      ( )

ما هو الرقم الذى يلى سلسلة الارقام التالية

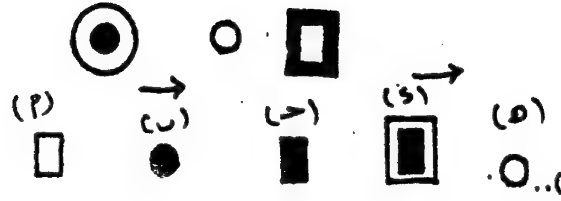
٤٥

( )

٤٥، ٥٧، ٦٣، ٦٦

اكمل الاشكال الواقعة فى الصف الاول بالشكل الذى تراه مناسباً فى  
مجموعة الصف الثانى

٤٦



اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسباً

٤٧

( )

٥، ١٨، ٧، ٦، ٩، ٢

كما ان الاستواء والانبساط يكون فى الصلبة فان الاصطفاف يكون فى

٤٨

(ب) الدائرة

(أ) المربع

(د) المستطيل

(ج) الزاوية

( )

(هـ) السطح المستوى

كم ميلا يقطعها كلب يعدو خلال ثلاثة دقائق اذا كانت معدل سرعته

٤٩

تبلغ نصف سرعة سيارة تقطع اربعين ميلا فى الساعة ( )

الكنوى "زورق طويل خفيف لشخص واحد" توجد له

٥٠

أ) مجاديف ب) اشرعة

ج) الماء د) الدهان

هـ) الطول

( )

اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسباً

٥١

٨٣،٧٧،٧٢،٦٨،٦٥

( )

كم عدد الحروف التى تقع ما بين حرفى (ز) ، (ط)

٥٢

( )

كم سلسلة الارقام والحروف التالية بما تراه مناسباً

٥٣

٢، أ، ٩، ب، ٦، ت، ١٣، ث

( )

كم عدد الحروف فيما يلى والتى تقع بعد الحرف

٥٤

(ز) ولكن بشرط ان يكون كل منهم يقع قبل الحرف (غ) وبعد الحرف (ق)

( )

أ ب ز ش ن ر ق ق ل ت غ غ ط س

اذا كان فى استطاعة ٢٠ رجل حفر ٤٠ حفرة خلال ٦٠ يوماً فكم يوماً

٥٥

( )

يستطيع ١٠ رجال حفر ٢٠ حفرة

٥٦

كم عدد الحروف فى السلسلة التالية تقع مباشرة قبل العدد المفرد والتي تقع بعد الرقم الذى يعلو عن الرقم ٦ .

ي، ١، ٩، ٤، ب، ٣، ١٤، ١٩، ت، ٨، ٩، ب، ٥، ج، ١٢، ح،

( ) ١٧

٥٧

لنفرض ان المدينة (س) تقع فى اول الطريق وان المدينة (ص) هى خامس المدن التى تمر عليها السيارة بينما الطريق (أ) يقع فى منتصف المسافة بينهما، واذا كانت المدينة (ج) تسبق المدينة (ص) والمدينة (هـ) تقع مباشرة خلف الطريق (أ) فما هى المدينة التى تقع فى الترتيب الثانى

أ) المدينة هـ      ب) المدينة ص

ج) المدينة ج      د) الطريق أ

هـ) المدينة س      ( )

٥٨

فى سلسلتى الارقام التالية تبدو واحدة منهما فى وضع معكوس بالنسبة للآخرى وذلك فيما عدا رقم واحد معين اكتب هذا الرقم

( )      ٢،٣،١      ٣،٢،١

٥٩

النصيحة التى يمكن فهمها هى

أ) النصيحة الرديئة      ب) الشاملة

ج) الممكن ادراكها      د) النصيحة الجيدة

هـ) للمستحق التوبيخ      ( )



٦٠ ما هي الكلمة التي لا تتفق مع سياق الكلمات التالية

- (أ) لام التعريف (ب) هذا الزمان أو المكان  
(ج) أداة التنكير (د) ضمير الغائب المفرد لجماد أو حيوان  
"ضمير الغائب للمجهول"

(هـ) أداة التنكير ( )

٦١ الصياد هو

- (أ) الجندي (ب) الجذع  
(ج) الكشف (د) الزهرية ( )

٦٢ الماس هو عكس

- (أ) الغبي (ب) الشخص المختلف  
(ج) الشخص المطواع (د) الشخص العنيد ( )

٦٣ كما ان الكتابة للون الاسود فان الرشح يكون

- (أ) اللون الابيض (ب) للمؤخرة  
(ج) الرشح (د) الغور والحاجة  
(هـ) الماء ( )

٦٤ نصف ما اكتسبه النادل ويضاف عليه جنيه واحد حصل عليه من

البقشيش فاذا كان كل ما اكتسبه من نقود يساوي ١٥ جنيه فما هو  
المبلغ الذي حصل عليه من البقشيش فقط ( )

٦٥ اى الكلمات التالية تكون قريبة من المعنى لدرجة كبيرة لكلمة الغنى او

الوقرة

أ) الهجر ب) الحجر الكريم

ج) موسر أو ثرى د) الهجر من طرف واحد

هـ) الباكى ( )

٦٦ لو ان قطارا قام متأخر عن مواعده ثلاث دقائق ولو انه يفقد ٣ ثوانى فى

الدقيقة فكم عدد الدقائق التى يحتاجها القطار كى يصل متأخرا عن مواعده

ساعة كاملة ( )

٦٧ عليك باختيار اقرب الكلمات التالية فى المعنى لكلمة الشطب

أ) الترخيص والسماح ب) المحو

ج) الاجرة د) لذيد المذاق

هـ) البقرة ( )

٦٨ تمتلك البنات دائما

أ) الجيبه ب) الملابس

ج) القهقهات د) الشعر

هـ) الملامح ( )

٦٩. يجرى قطار بسرعة ٣٠ كيلو في الساعة ويلاحقه قطار آخر يجرى بسرعة ٥٠ كيلو متر في الساعة كم كيلو يبعد بها كل قطار عن الآخر اذا علمت ان القطار السريع يستغرق ١٥ دقيقة كي يلحق بالقطار البطيء ( )

٧٠. الغضب يشابه تماما في المعنى  
أ) الاختيار  
ب) الزخرفة  
ج) الجنى الصغير أو القزم  
د) الفيظ  
هـ) الحزن ( )

٧١. يستطع قطار ما ان يقطع نصف الرحلة بسرعة ٣٠ كيلو في الساعة ونصف الرحلة الآخر بسرعة ٦٠ كيلو في الساعة فلو ان الرحلة كلها ٢٠ كيلو متر فقط فكم دقيقة يستغرقها لقضاء مثل هذه الرحلة ( )

٧٢. كما ان ترتيب الحروف على الوضع التالي أ، ب، ت يؤدي الى الترتيب ج، ب، أ، فان ترتيب الحروف على الوضع التالي ع، غ، ظ يؤدي الى ( )

٧٣. لو رمزنا للرقم ٢ بالحرف أ، للرقم ٦ بالحرف ت، للرقم ٨ بالحرف ث وللرقم ١٢ بالحرف ح فكيف يمكنك التعبير عن الكلمة ب ج أ ث ج ث مستخدما الارقام بدلا من الحروف ( )

٧٤

عندما شرعت الست صفية في تجهيز الحساء فانها وضعت حبة واحدة  
فاصوليا لكل عدد ٢ بازلاء فلو ان الحساء كله احتوي ٣٠٠ حبة فاصوليا  
وبازلاء فكم عدد حبات البازلاء ( )

٧٥

لو تصورنا انه لا توجد كلاب تغنى ولكن يمكن لبعضها ان يتكلم وعلى  
هذا ...

- (أ) بعض الكلاب يمكنها الغناء  
(ب) كل الكلاب لايمكنها الغناء  
(ج) كل الكلاب لايمكنها الكلام ( )

٧٦

لايوجد رجل طيب ولكن بعض الرجال ليسوا رديئين وبسبب ذلك

- (أ) كل الرجال ليسوا رديئين  
(ب) لايوجد رجل ليس رديئا  
(ج) كل الرجال ليسوا طيبون كما ان الرجال ليسوا رديئين ( )

٧٧

النهرين س، ص يبلغ طولها ٨٥٠ كيلو ولكن النهر ص يقل في الطول  
عن النهر س بمقدار ٢٥٠ كيلو فما طول النهر س مقدرا بالكيلو ( )

٧٨

ذهب كل من على ، حسين الى ميدان السباق وبينما خسر على ٦٨  
جنيها في اول سباقين فانه خسر ٦ جنيها اكثر في السباق الثاني عما  
خسره في السباق الاول ولكنه خسر اربعة جنيها اقل مما خسره حسين  
في السباق الثاني فكم جنيها خسرها حسين في السباق الثاني ( )

تمتلك الجوارب دائما

٧٩

(ب) الغضون

(أ) الجنس

(د) الوزن

(ج) الربط

( )

(هـ) الشفافية

اكمل سلسلة الارقام التالية بالرقم الذى تراه مناسباً :

٨٠

( )

٥،٧،٦،٨،٧،٩

عنقود من العنب به عدد من الحبات  $1/2$  عدد الحبات الموجودة بالعنقود

٨١

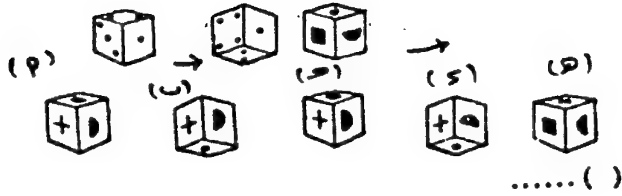
الثاني فإذا كانت عدد الحبات الموجودة فى العنقود الثانى اقل من الاول

بمقدار ثلاثة حبات فما عدد الحبات فى العنقود الاول ( )

اكمل الاشكال الواقعة فى الصف الاول بالشكل الذى تراه مناسباً فى

٨٢

مجموعة الصف الثانى



الطيور وحدها يمكنها الطيران ويمكنها ايضا الحجل ولكن الديدان يمكنها  
الزحف وبسبب ذلك فان :

٨٣

- أ) الطيور تأكل الديدان
- ب) الطيور لا تزحف
- ج) تزحف الطيور احيانا
- ( )

يكون للصناديق دائما

٨٤

- أ) زوايا
- ب) قالب
- ج) الخشب
- ( )

ما هو الرقم الذى يزداد عن (١٠) بنفس النسبة التى ينقص بها عن

٨٥

- النصف مما تنقص بها رقم ١٠ عن رقم ٣٠ .
- ( )
- وما هو الرقم الذى يزداد فوق عن ١٠ فانه ينقص عن
- ( )

يحصل كمال على نصيب من الارباح يبلغ ضعف ما يحصل عليه من

٨٦

- شركائه الثلاثة بينما يحصل كل من هؤلاء الشركاء الثلاثة على انصبة
- متساوية ما هو نصيب كمال من الدخل الكلى
- ( )

كما ان الطيور كالاسماك فان الطائرة تكون

٨٧

- أ) الزورق
- ب) الحوت
- ج) السفينة
- د) الغواص
- ( )

اعد ترتيب الكلمات التالية حتى تصبح جملة مفيدة ثم ضع علامة (✓) في

حالة صحتها وعلامة (x) في حالة خطئها

واحد - في - يكون - عدد - في - اكثر - الكتب - كتاب - قد -

معا - يوجد من ( )

### أسنان سكان الدول الفقيرة أقوى من أسنان سكان الدول الغنية

● أعلنت منظمة الصحة العالمية التابعة للأمم المتحدة أن أسنان سكان الدول الفقيرة في العالم أقوى من مثيلاتها في الدول الصناعية المتقدمة، على الرغم من تفشي المشاكل الصحية في دول العالم الثالث. وقالت المنظمة في بيان لها في أبريل الماضي إن إحصاءات حديثة أوضحت أن ثمة تغيراً إلى الأحسن طرأ على صحة أسنان سكان الدول الفقيرة مع التقدم الاقتصادي والصناعي. وقالت المنظمة إنه في قارتي إفريقيا وآسيا فقد أقل من واحد في المائة من السكان تتراوح أعمارهم بين ٣٥ و ٤٤ عاماً جميع أسنانهم، في حين تزيد هذه النسبة في دول العالم المتقدمة على اثنين في المائة. وقالت المنظمة في تقرير بمناسبة يوم الصحة العالمي السنوي الذي ركز هذا العام على صحة الفم والأسنان إن أكثر من عشرة في المائة ممن ينتمون لهذه المجموعة السنية في بعض البلدان المتقدمة فقدوا جميع أسنانهم.

وبلغت نسبة من فقدوا أسنانهم من مختلف المجموعات العمرية في الدول الصناعية المتقدمة بسبب التآكل أو الأمراض ٤٪ في الولايات المتحدة، و ١٦٪ في السويد و ٢٧٪ في سكتلندة، و ٣٠٪ في فنلندا. وقالت المنظمة إن أمراض الفم المعدي سجلت زيادة في الدول الفقيرة، إلا أن ذلك كان ناتجاً عن اتجاهات التنمية والتصنيع ويمكن وقف هذا الاتجاه بالتوعية بمشاكل الأسنان وعلاجها.

مفتاح الحل

ب	(٦٧)	٢١	(٤٥)	ز	(٢٣)	ب	(١)
هـ	(٦٨)	ج	(٤٦)	٨	(٢٤)	أ	(٢)
٥	(٦٩)	٥٤	(٤٧)	ق	(٢٥)	٢٧	(٣)
د	(٧٠)	هـ	(٤٨)	ج	(٢٦)	ج	(٤)
٣٠	(٧١)	أ	(٤٩)	خطأ	(٢٧)	١٢	(٥)
ف، ع، غ	(٧٢)	هـ	(٥٠)	٩	(٢٨)	خطأ	(٦)
٨١٢٨٢١٠٤	(٧٣)	٩٠	(٥١)	د	(٢٩)	صح	(٧)
٢٠٠	(٧٤)	٤	(٥٢)	صح	(٣٠)	٩	(٨)
ب	(٧٥)	١٠	(٥٣)	ج	(٣١)	خطأ	(٩)
ج	(٧٦)	٤٠	(٥٤)	د	(٣٢)	أ	(١٠)
٥٥٠	(٧٧)	٦٠	(٥٥)	١٧	(٣٣)	ب	(١١)
٤١	(٧٨)	٢	(٥٦)	ض	(٣٤)	د	(١٢)
د	(٧٩)	هـ	(٥٧)	ج	(٣٥)	ج	(١٣)
٦	(٨٠)	أ	(٥٨)	٦	(٣٦)	د	(١٤)
١٢	(٨١)	ج	(٥٩)	ج	(٣٧)	ج	(١٥)
د	(٨٢)	د	(٦٠)	٧	(٣٨)	د	(١٦)
ب	(٨٣)	أ	(٦١)	د	(٣٩)	١٥	(١٧)
ب	(٨٤)	د	(٦٢)	ذ	(٤٠)	٧٧	(١٨)
١٥	(٨٥)	ج	(٦٣)	٩	(٤١)	ج	(١٩)
٨٨(٢/٥)	(٨٦)	٨١/٢	(٦٤)	ج	(٤٢)	د	(٢٠)
د	(٨٧)	ج	(٦٥)	٢٧	(٤٣)	د	(٢١)
صح	(٨٨)	١١٤٠	(٦٦)	د	(٤٤)	ب	(٢٢)



## ٢ اختبارات شخصية :

• كلمة شخصية هي كلمة يونانية تعنى القناع ولقد حاول الناس عبر العصور المختلفة ان ينفذوا الى ما وراء القناع فعزت النظرة القديمة الشخصية الى صفات جسدية بارزة ففى اوروبا الغربية كانوا يعتبرون ذوي الرؤس الحمراء يتميزون بطباع حادة وفى ايطاليا كان الانف الكبير دليلا على الطبيعة الخيرة وفى اليابان يعزى الكرم والجود الى المعدة المتفتحة .

• وعموما فان الشخصية هي :

ذلك التنظيم الديناميكي الذى يكمن داخل الفرد والذى ينظم الاجهزة النفسية والجسمية التى تحدد للفرد طابعه الخاص فى السلوك والتفكير اى انها مجموعة الاساليب التى يستجيب بها الفرد للآخرين ويتعامل معهم بها فيقال ان فلانا جذابا او منفرا او قياديا أو امعة او عدائيا .

ويمكن النظر الى الشخصية من ثلاث زوايا (١)

### ١- المنطقة الواضحة ( معروفة للفرد وللآخرين ) :

يطلق على هذا الجزء الشعور وهو يمثل سلوكنا الذى يمكن ملاحظته من الخارج وهنا تظهر دوافع الفرد وحاجاته ومشاغره بشكل يتطابق مع فهمه وفهم الآخرين .

### ٢- المنطقة العمياء ( معروفة للآخرين وغير معروفة للشخص ذاته )

(١) د. على ماضى - المرجع السابق - ص ٢٨٠

وهی المنطقة العمياء او شبه الواعية حيث اننا نعيش السلوك دون ان نشعر به مثل عنادنا فی التصميم على ارائنا ودفاعنا المستميت عنها رغم اننا لو سؤلنا عنها ننكر مثل هذا السلوك تماما عن اقتناع حقيقى اننا لا نمارسه .

٣- المنطقة الخفية (معروفة للفرد وغير معروفة للآخرين)

وهی منطقة ما تحت الشعور وفيها يتجمع ما نعرفه عن انفسنا ونحجبه عن الآخرين لاسباب متعددة منها الخوف او الحجل او الرغبة الذاتية فى الاحتفاظ بالمعلومات .

٤- المنطقة المظلمة ( غير معروفة للفرد وغير معروفة للآخرين )

وهی منطقة اللاشعور وفيها تتجمع مشاعر القلق والصراعات المكبوت والجنس والخبرات المؤلمة والغرائز .

اما عن تركيب الشخصية الانسانية فانه يتالف من العناصر الاتية :-

(١) الهو :

وهو منبع اللذة فى الانسان وسعيه غير العقلانى وموقعه منطق

اللاشعور .

(٢) الانا الاعلى :

وهو حصيلة ما يحصل عليه الفرد من قيم وعادات وتقاليـد وتعاليم

دينية ومبادئ اخلاقية وهو يكون دائما على صراع مع الهو حيث يمثل الانا الاعلى

الجانب الروحانى فى الانسان بينما يمثل (الهو) الجانب الشيطانى .

(٣) الأنا :

وهو الحكم في عملية الصراع التي تنشأ بين الأنا الأعلى والهو  
فهو يحاول دائما الوصول الى حل وسط بين الطرفين وفي حالة الصراع الشديد  
يلجأ الى الخيل الدفاعية .  
هذا وقد اثبت التجارب العلمية تواجد العديد من انواع الشخصيات والتي منها على  
سبيل المثال :-

① الفاستشي

وهو الشخص المتمسك بالقواعد وهو يؤمن بالخرافات ويتميز بخضوعه للسلطة

② الميكافيللي

وهو انسان عاطفي مكر منافق قادر على تبرير سلوكه ليس لديه ثقة بزملائه

③ الدوجماتي

وهو انسان يتميز بمحمود النظرة الى السلطة وتأييده المستمر لوجهات نظر الغير  
دون سند او دليل منطقي

④ المرتفع الانجاز

وهو انسان محب للوظيفة قادر على حل المشكلات السهلة اما المشكلات  
المعقدة فعادة ما تصيه بالاحباط

⑤ الاقبل اجتماعيا

ذلك الانسان الذي يميل الى العزلة وتجنب الاختلاط بالغير ولا توجد لديه ثقة  
بنفسه او بالآخرين .

⑥ الاكثر اجتماعيا

وهو محب للغير ومحب لنفسه يثق في نفسه .

### انواع الاختبارات الشخصية

يوجد العديد من الاختبارات الشخصية المصممة لقياس صفات وسلوكيات معينة مثل الثقة في الذات الرغبة في السيطرة القدرة على التأقلم ١٠٠ الخ ومن اهم هذه الاختبارات :

#### أ - الاختبارات الاسقاطية

##### ١ اختبار تداعى الكلمات

وهنا تذكر كلمة للمفحوصين ويطلب منهم ان يذكروا باقصى سرعة ممكنة اول كلمة ترتبط بها وتخطر على ذهنهم والاساس في هذا الاختبار ان عملية التداعى تكشف الاضطرابات التي تميز فئات شاذة معينة كما انها تكشف عن اللا شعور والافكار المكبوتة والعقد النفسية

##### تدريب

المستقصى : نود ان نعرف ما يرد فى اذهان الناس عندما يستمعون لبعض الكلمات وسأقر عليك الان بعضها واحدة بعد الاخرى وعند سماعك للكلمة ارجو ان تذكر لى وبسرعة اول كلمة ترد على ذهنك .....

ثم يبدأ المستقصى فى قراءة الكلمات واحدة بعد الاخرى مع تدوين اجابات المستقصى منهم وحساب الوقت الذى يستغرقه فى الرد .

المستقصى	المستقصى منه	
	استجابة سوية	استجابة غير سوية
مائدة	معقد	معقد
يد	يمسك	اثم
نائم	خشن	يلمس
امراة	رجل	سبي
ينام	وسادة	موت
معدة	ياكل	يفتح
اصفر	ازرق	نار
فراش	ينام	عار
طفل	فتاة	نار
خائف	ظلام	الله

## ٢) اختبار رور شاخ

وهو يستخدم في قياس الفروق الفردية في مجال الادراك الحسي حيث يعرض على المفحوص عشرة بطاقات عليها بقع حبر بعضها ملون والاخر غير ملون ويطلب منه ان يذكر ما توحى به هذه البقع اليه وليست هناك استجابات صحيحة او خاطئة ولكن ما يراه المفحوص في بقع الحبر يفترض انها تعكس شخصيته ، ويحتاج تحليل النتائج هنا الى درجة عالية من الدراية والخبرة لمعرفة :-

• هل يستجيب الفرد للبقعة باكملها او الجزء فيها ؟ ٠٠٠ ؟

• هل يدخل في التحديد الشكل العام أو اللون أو الحركة ؟ ٠٠٠ ؟

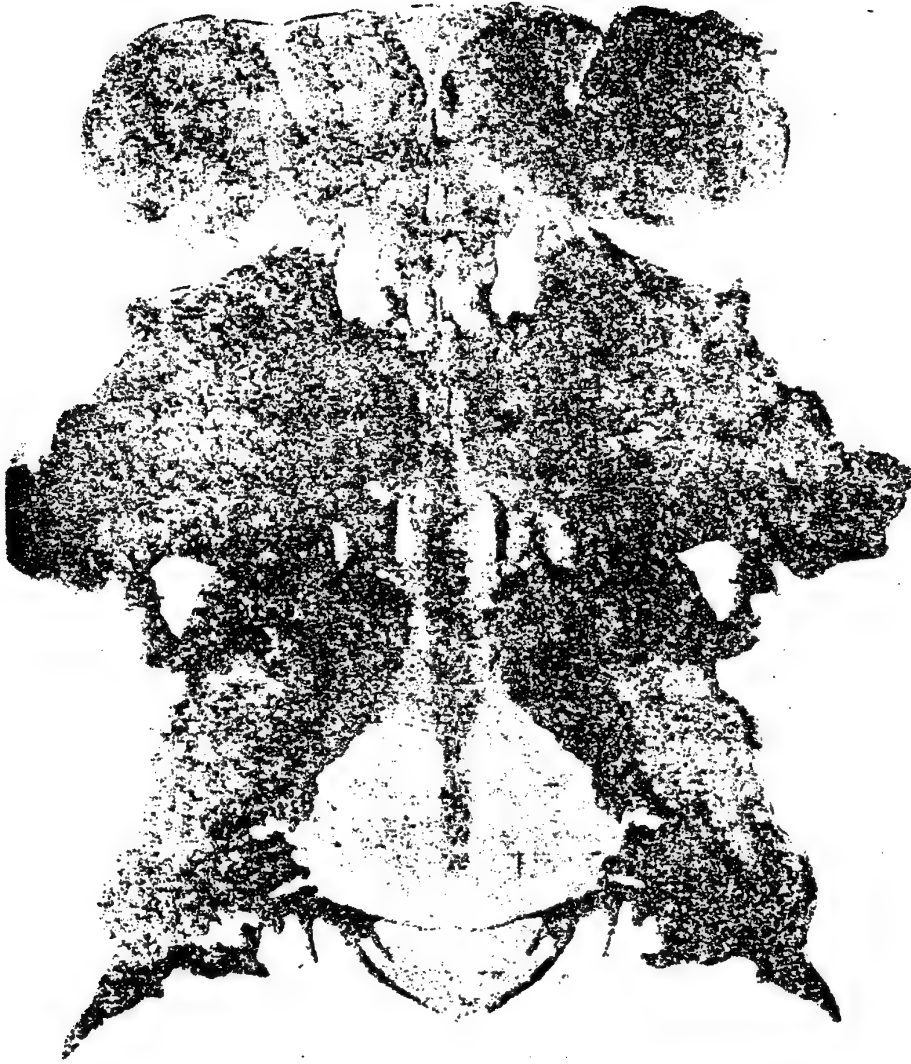
• هل يري المفحوص اشكالا ادمية أو حيوانية ؟ ٠٠٠ ؟

ونعرض في الصفحات التالية نماذج من هذه البقع (١)

(١) د. حسن خير الدين - العلوم السلوكية - مكتبة عين شمس - ص ٢٣٤ وما بعدها











### ٣ اختبار تفهم الموضوع

ويتكون هذا الاختبار من عشرين صورة كاملة ويطلب من المستقصى منه ان يكون قصصا تدور حول كل صورة وطبيعي ان يختلف قصة كل فرد عن الاخر تبعا لاتجاهاته ورغباته ودوافعه وتحليل هذه القصص المختلفة التى يؤلفها المستقصى منهم يمكننا الاستدلال على سمات شخصياتهم وهناك معايير تمكن من تفسير النتائج .

### تدريب

وفيما يلى نص القصتين اللتين ذكرتهما امرأتان فى مقتبل العمر، وهما تصوران مدى ما يكون عليه القصص ويستطيع الدارس أن يستنتج لنفسه ما يتعلق بهاتين الامرأتين (١) .



شكل رقم ١

(١) المصدر : د. عطيه محمود هنا - علم النفس الاكلينيكي - مرجع سبق ذكره ص ١٢٨ - ١٣٠

## المرأة الاولى

الشكل رقم ١ : حسنا يمكنني ان اقول ان هذه الفتاة تبلغ حوالى الرابعة عشرة وانها كانت دائما خجولة وملتصقة بأمها التصاقا شديدا وفى يوم من الايام عندما كانت راجعة من المدرسة الى البيت طلب منها احد الشبان ان تقابله فيما بعد ليذهبا الى التمشية ولم تعرف ماذا تقول له ولهذا لم تفعل سوى ان امتنعت عن الرد عليه وقطعت المسافة الى المنزل راكضة وعندما بلغت المنزل سألت امها ما الذى كان عليها ان تفعله وحاولت امها ان تشرح لها شيئا عن النمو وعن الشبان ويبدو انها مضطربة تماما بشأن ما تسمعه من أمها لانها فى الحقيقة لم تكن تريد ان تكبر وانما أرادت ان تبقى فتاة صغيرة طوال حياتها .

وفى النهاية خرجت الفتاة مع الشبان وتزوجت شابا أوصت به امها .

## المرأة الاولى

شكل رقم ٢ : هذه صورة قديمة ومشكلة قديمة هذه الفتاة كانت تلاحظ ان امها كانت تزداد ميلا الى شرب الخمر، واخيرا ادركت معنى ان تصبح امها مدمنة على الخمر ولماذا كانت تتعثر احيانا او تسقط اثناء السير وقد يغلبها النعاس فتنام فى غرفة المعيشة واخيرا اتهمت أمها بتناول الخمر وهنا فى الصورة تقول الام انها اصبحت لا تستطيع الامتناع عن تناول الخمر، ولكن الفتاة تطلب من امها ان تمتنع عن ذلك لأنها تخجل من اصدقائها وتعتقد انهم يتحدثون عن ذلك من ورائها، غير ان الام لا تمتنع واخيرا اخذت الام الى احدى المؤسسات وعندما كبرت الفتاة تركت المدينة وذهبت الى مكان اخر حيث لا يعرفها أحد .



شكل رقم (٢)

### المرأة الثانية

الشكل رقم ١: هاتان الفتاتان اختان تحضران حفلة رقص وهما تستعدان للنزول والرقص مع الاولاد وكلا منهما حزينة قليلا وهما تعتقدان انهما لن تتمتعاً بالرقص والاخت الصغري تساعد الاخت الكبرى ، والكبرى منهما مخطوبة ولكن فى الرقص تجد الاخت الصغري شابا تحبه كثيرا وهى خجولة فى البداية ولكنها بالتدريج تتغلب على خجلها ويخطبها الشاب ويتزوجان وينجبان خمسة أطفال .

## المرأة الثانية

شكل رقم (٢): هذه الصورة تحيرني لا أستطيع ان اذكر ماذا تفعل احدى الفتاتين للآخرى لنقل انهما اختان وانهما خارجتان لموعد مزدوج والبنت الجالسة هي الاخت الجميلة والبنت الواقفة هي الاخت القبيحة التي فرض عليها ان تخدم اختها الجميلة وهي تربط قلادة حول رقبة اختها وهي تفكر (اننى اود ان اخنقها) والاخت الجميلة تحصل على جميع المراعي مع الشبان وهي الاخت المحبوبة اما الاخت القبيحة فلا تخرج الا عندما ترتب الاخت الجميلة موعدا مزدوجا لهما معا، وتتزوج الاخت الجميلة رجلا غنيا فى المدينة وتذهب لتعيش فى منزل كبير جميل وفى يوم من الايام تعثرت وهي نازلة على السلم وتنكسر عنقها وعندما غادرت الاخت الجميلة البيت بدأ الناس يعترفون بالاخت القبيحة ليست على هذه الدرجة من القبح وبدأت صداقات خاصة بها وتتزوج شابا فقيرا يحبها حقا ويعمل زوجها لحساب شخص آخر ويناضلان نضالا شاقا لعدة سنوات واخيرا يستطيع الزوج ان يبدأ عملا خاصا به وينجح فيه وينالان احتراما كبيرا فى المجتمع الذى يعيشان فيه .

### ٤ اختبار الاحباط المصور (١)

وهذا الاختبار يتكون من ٤٢ رسما خطيا ويمثل كل رسم موقفا احباطيا يختلف عن الآخر ويحتوى كل رسم على شخصين قد خلا وجههما من التغيرات ويقول احدهما للآخر موقفا احباطيا وترك اجابة للشانى خالية ويطلب من المستقصى منه ان يملأ مكان الاجابة الخالية بأول كلام يطرأ على ذهنه . وهذه الاختبارات تسهل على المستقصى منهم الاستجابة للموقف واسقاط اتجاهاتهم وشعورهم ودوافعهم .

(١) د. حسن غير الدين - العلوم السلوكية - مرجع سبق ذكره - ص ١٣٢

## ٥ اختبار اكمال الجمل

حيث يطلب من المستقصى منه ان يكمل

الجمل التى يمدده بها المستقصى وعندما يستجيب المستقصى منه للمثير الخارجى فإنه

يميل الى ان يعبر عن خبراته واتجاهاته .



تطبيق

١ أكمل الجمل التالية بما يعبر عن ما بداخلك من خبرات واتجاهات :

- (١) اشعر بعدم الارتياح حينما .....
- (٢) غالبا .....
- (٣) انا احب .....
- (٤) اغضب عندما .....
- (٥) شعرت بالخجل .....
- (٦) الشئ الذي يصحبنى .....
- (٧) انا وزوجتى ندخل .....
- (٨) اشعر بالسعادة المزيقة عندما .....
- (٩) تتحسن حال الدنيا اذا .....
- (١٠) يمكن ان اثق فى زملائي الذين .....

٢ فيما يلى بعض الجمل التى يمكن استخدامها لشغل وظيفة مساعد

مدير عام للشئون المالية والمطلوب اكمال هذه الجمل لمعرفة مدى

احقيتك لهذه الوظيفة :

- (١) احب المشاكل التى .....
- (٢) الشخص الناضج عادة .....

- (٣) يتصارع الناس بسبب
- (٤) التفاصيل هي
- (٥) المدير الناجح
- (٦) حتى تحصل على
- (٧) الارقام والاشكال
- (٨) عندما ينتقدني احد الافراد
- (٩) احسن شئ اؤديه
- (١٠) حتى اكون محبوبا يجب
- (١١) ان ما يقلقني بشدة هو
- (١٢) قدرتي في الكتابة
- (١٣) الطريق للتقدم والنمو هو
- (١٤) الناس متوسطي الذكاء
- (١٥) عندما اواجه شخصا غاضبا
- (١٦) عندما اطلب من احد الاشخاص تنفيذ شئ
- (١٧) انا اكره الرئيس الذي
- (١٨) لكي تجعل الفرد يعمل جاهدا
- (١٩) شكرك وتقديرك للآخرين
- (٢٠) اود ان اغير قدراتي
- (٢١) ان ما يقلقني بشدة هو
- (٢٢) الناس تظن انني
- (٢٣) من الممكن ان اكون
- (٢٤) ان اصعب جزء في وظيفتي هو
- (٢٥) اعمل افضل عندما استطيع

استقصاء (١)

نضوج الشخصية

أجب عن الاسئلة الاتية واضعاً الحرف المناسب امام كل منها :

أ = نعم      ب = بين بين      ج = لا

م	العبارة	أ	ب	ج
(١)	نادراً ما اتصرف دون تفكير			
(٢)	كثيراً ما اميز الاشياء قبل ان انصرف			
(٣)	احب المشاكسة اذا كانت الاشياء لا تسير على ما يرام			
(٤)	اتفحص دائماً نتائج اعمالى			
(٥)	احب الحركة			
(٦)	اعرف ان هناك فروقات عديدة بين ما احب القيام به وبين ما اقوم به فعلاً			
(٧)	يقولون احياناً انتى ابله			
(٨)	لا احبذ كثيراً الايمان بحركات غير مقبولة			
(٩)	اتضايق من الفشل			
(١٠)	لست مختلفاً عن غيرى			
(١١)	لا اتضايق كثيراً من كونى غير محبوب			

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرى - لدار الافاق بيروت - مرجع سبق ذكره .



م	العبارة	أ	ب	ج
(١٢)	انا أكثر حرية من أغلبية الناس			
(١٣)	ان التفاخر من وقت الى اخر ليس سيئا البتة			
(١٤)	ان اعمالى منتظمة جدا			
(١٥)	انا مرتاح ومنشرح أكثر من أغلبية الناس			
(١٦)	احيانا تتأبى المشاكل من كثرة حشريتى			
(١٧)	احب المخاطرة حتى وان افتقدت ضمانات نجاحها			
(١٨)	انتقد تصرفاتى أكثر الاحيان			
(١٩)	تضايقنى الاشياء غير المتوقعة			
(٢٠)	لا اتحمس كثيرا لاي شئ			
(٢١)	أواجه الحالات العصبية بقوة أكثر من غيرى			
(٢٢)	انا بحاجة للوحدة كى اعالج قضاياى			
(٢٣)	شخصيتى أكثر تعقيدا من أغلبية الناس			
(٢٤)	لست واقعا فى أغلب الاحيان			
(٢٥)	استطيع بسهولة الاستغناء عن راحتى فى سبيل الاهداف التى احدها لنفسى			
(٢٦)	انا منفتح على الآخرين			
(٢٧)	اعتقد ان الذين يجاهدون للدرجة القصوى لم يتلقوا النصح الكافى			
(٢٨)	استعمل النكات احيانا لآخفف انفعالاتى السيئة			

م	المصارة	أ	ب	ج
(٢٩)	استطيع ان اكون قاسيا مع نفسى حين افشل فى عمل ما			
(٣٠)	احيانا كثيرة ينتابنى النسيان			
(٣١)	اتضايق من القوضى التى تلف المدن الكبرى			
(٣٢)	اعتقد ان لدى مشاكل اكثر من غيرى			
(٣٣)	ابتدأ دائما العمل بالطريقة الصحيحة			
(٣٤)	انا رجل مفكر متعلق على ذاته			
(٣٥)	انا قادر على التكيف مع الاخرين فى اغلب الاحيان			
(٣٦)	اتكل على عواطفى			
(٣٧)	انا قادرا اكثر من غيرى على الخوض فى المشاكل مع السلطة			
(٣٨)	اصل فى اكثرية الاوقات الى حلول سريعة وحازمة			
(٣٩)	لا اسال كثيرا عن هفواتى			
(٤٠)	ان الاستقلال مهم جدا للسعادة			
(٤١)	الثق بنفسى اكثر من اللازم			
(٤٢)	املك الكثير من الجراءة فى تسيير الاعمال			
(٤٣)	املك قوة فصل كبيرة للامور			
(٤٤)	ان العرفة التى اعمل فيها غير منظمة			

م	العبارة	أ	ب	ج
(٤٥)	حين احكم على شئ ما ، فان حكمي يكون ناتجا عن عواطفى اكثر مما ينتج عن دراستى العملية للوضع			
(٤٦)	يعتقد اصدقائى انى لست كلاسيكيا فى كثير من الامور			
(٤٧)	اعتقد ان الفكاهة مهمة جدا فى الحياة			
(٤٨)	بحثت دائما عن مواقف صعبة			
(٤٩)	لم اعد اريد زيادة معرفتى			
(٥٠)	اؤخذ يعفوية الاطفال			
(٥١)	ان الاشخاص الذين يتحدثون دائما عن اعمالهم هم من النوع الانانى			
(٥٢)	اهتم كثيرا بالواقع			
(٥٣)	لا اتعمق كثيرا بالاشياء والمشاكل			
(٥٤)	نفسيا ، اعتقد ان شخصيتى بالنسبة الى الغير هى اقوى واطعف فى الوقت نفسه			

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج
١	١-	٠	١+
٢	١-	٠	١+
٣	٠	٢+	١+
٤	١-	٠	١+
٥	١+	٠	١-
٦	١+	٠	١-
٧	١+	٠	١-
٨	١-	٠	١+
٩	١-	٠	١+
١٠	٠	٢+	١+
١١	١+	٢+	٠
١٢	١+	٠	١+
١٣	١+	٠	١-
١٤	١-	٠	١+
١٥	١-	٠	١+
١٦	٢+	٠	٢-
١٧	١+	٠	١-
١٨	١+	٠	١-
١٩	١-	٠	١+

ج	ب	أ	رقم العبارة
٢+	٠	٢-	٢٠
١-	٠	١+	٢١
٢-	٠	٢+	٢٢
١-	٠	١+	٢٣
١-	٠	١+	٢٤
١-	٠	١+	٢٥
١-	٠	١+	٢٦
٠	١+	١-	٢٧
١-	٠	١+	٢٨
١-	٠	١+	٢٩
١-	٠	١+	٣٠
١+	٠	١-	٣١
١+	٠	١-	٣٢
٠	١+	٠	٣٣
١-	٠	١+	٣٤
١-	٠	١+	٣٥
١-	٠	١+	٣٦
١-	٠	١+	٣٧
١+	٠	١-	٣٨
١+	٠	١-	٣٩
٠	٢+	١+	٤٠
٠	١+	٢+	٤١

ج	ب	أ	رقم العبارة
١-	٠	١+	٤٢
٢-	٠	٢+	٤٣
١-	٠	١+	٤٤
٠	٢+	١-	٤٥
١-	٠	١-	٤٦
٢-	٠	٢+	٤٧
١-	٠	١+	٤٨
١+	٠	١-	٤٩
١-	٠	١+	٥٠
١+	٠	١-	٥١
١+	٢+	٠	٥٢
١+	٣+	٠	٥٣
٢-	٠	٢+	٥٤

#### نتيجة الاختبار

النضوج الكامل للشخصية	يمثل العنصر ( أ )
النضوج المتوسط للشخصية	يمثل العنصر ( ج )
النضوج غير الكامل للشخصية	يمثل العنصر ( ب )

**(ب) الاختبارات الموضوعية**

وقد صممت هذه الاختبارات بحيث يجب المفحوص على استئنها ( بنعم او لا ) كما ان بعضها وضع لاسئلة اجوبة متعددة على المفحوص الاختيار من بينها . ومن امثلة هذه الاختبارات النموذج المرفق :

**٣ اختبارات الميول**

يعتبر الميل احد مظاهر السلوك ولكن ليس كيانا مستقلا بذاته وهو في ذلك يختلف عن الاتجاه والذي يمثل نزعة تدفع الفرد للقبال على شئ أو لتجنبه اى الان الاتجاه يمثل توجيها عاما للفرد اما الميل فهو نشاط موجه الى شئ معين .  
هذا وتوجد العديد من الاستبيانات التى تستخدم فى قياس الميول واكثر هذه الاختبارات اهمية بالنسبة لنا هو اختبار :

**سترونك للميول المهنية (١)**

حيث يقوم هذا الاختبار على افتراض ان الرجال والنساء الذين يمارسون مهن معينة يمتازون بخصائص معينة من الحب والكراهية كما ان الواحد منهم يشبه الاخر فى الخصائص اكثر من أن يشبه الناس فى مهن اخرى .

كما ادرك سترونك ان هناك عدد من الميول المشتركة لدى عدد كبير جدا من

الناس فى مهن عديدة وذلك مع ملاحظة ان :

- ١- الميول بمجرد غمها تثبت الى حد ما .
- ٢- ان الميول لا تتأثر الى حد كبير بالتدريب المهني و الخبرة .
- ٣- ان الشاب ذو الميول التى تتماثل مع ميول مجموعة مهنية سوف يستمتع بالعمل الذى يقوم به افراد هذه المهنة .

مرفق طيه صوره من نماذج اختبارات الميول المطبقة بشركة السويس لتصنيع البترول .

(١) أ صبحى عبد اللطيف وآخرون - الاتجاهات والميول - ص ١٤٨ وما بعدها .

### اختبار المبول

الاسم : \_\_\_\_\_ الرقم : \_\_\_\_\_

يرجى الاجابة السريعة على الاسئلة التالية .. ( بنعم أو لا ) ..

م	العبارة	نعم	لا
١	ان معاقبة اطفالنا على اخطائهم ضرورة لتحسين الخلق		
٢	افضل مساعدة الآخرين فى علاج مشكلاتهم الخاصة		
٣	اقوم دائما بترتيب زمنى لاعمالى اليومية		
٤	افضل الديكورات الحديثة فى منزلى		
٥	اشعر دائما بالاعتزاز بافكارى واقتراحاتى الخاصة		
٦	افضل اللجوء لاختصاصيين عند مواجهه المشكلات المعقدة		
٧	ان الاهتمام بالعمل وقواعده شئ لا بد منه بدلا من ضياع الجهد فى اشياء غير مفيدة		
٨	اجد كثيراً من الراحة فى زيارتى لأقاربى		
٩	لا افضل مجادلة الآخرين واميل للمناقشة		
١٠	احب الاحتفاظ باشيائى المختلفة وارفض اقراضها لاي شخص		
١١	انفرد بآراء صائبة فى كثير من الامور حتى ولو لم يرضى عنها الآخرون		
١٢	لا انسى الإساءة او الإهانة بسرعة		
١٣	لا يعجبني ضعفاء الشخصية ويجب عدم مصادقتهم		
١٤	الحوافز الايجابية افضل كثيراً من الحوافز السلبية فى دفع الافراد على العمل .		
١٥	اجد نفسى بارداً بعض الشيء		
١٦	امتنى ان يكون لدى كل الكماليات		



الاسم : \_\_\_\_\_ الرقم : \_\_\_\_\_

يرجى الاجابة السريعة على الاسئلة التالية .. ( بنعم أو لا ) ..

م	العبارة	نعم	لا
١٧	افضل ان يكون اغلب معارفى من كبار القوم دائما		
١٨	احب العمل مثل الراحة تماما واستمتع بكل منهما		
١٩	لا بد من الحفاظ بالعديد من القيم والتمسك الحرفى بها		
٢٠	اقدر الظروف الاجتماعية والاسرية لمعارفى واخلق لهم الاعذار		
٢١	لا يحمر وجهى خجلا على الاطلاق		
٢٢	افضل السرعة فى كل شئ واكره البطء دائما		
٢٣	احب الظهور ولفت الانظار		
٢٤	احب ان اعتمد على الكبار فى السن والمقام دائما		
٢٥	يجب عدم ترك اطفالنا يلعبون دون رقيب		
٢٦	لا اغضب من معارفى عند تأخرهم عن المواعيد التى يرتبطون بها معى		
٢٧	افضل دراسة كل امر على حده ثم ربطه بباقى الامور لبلوغ اهدافى		
٢٨	اجيد فن الاقتناع لبلوغ اهدافى ومطالبى الخاصة		
٢٩	استغرق وقت طويل فى الاناقة والتزين		
٣٠	انفذ اوامر من يكبرنى فى السن او الوظيفة تبعا لما يريدونه بدقه		
٣١	ان كثرة الابتسام تذهب بهيية الفرد واحترامه		
٣٢	احب سعادة المحيطون بى واسعدهم على ذلك		
٣٣	اميل الى انفاق اموالى حسب موضوعية وسلامة الانفاق دون تسرع او اسراف		

الاسم : \_\_\_\_\_ الرقم : \_\_\_\_\_

يرجى الاجابة السريعة على الاسئلة التالية .. ( بنعم أو لا ) ..

لا	نعم	العبارة	
		اكره الاغبياء واحب معاشره الاذكياء	٣٤
		اميل للالوان المميزة	٣٥
		تعودت منذ الصغر على الطاعة العمياء	٣٦
		كثير من الناس لم تعد تتمسك بقواعد الاخلاق	٣٧
		اتحمل الاعمال الصعبة واجنب الآخرون تحملها	٣٨
		افضل الاعتماد على المنطق بدلاً من العواطف	٣٩
		اكره الفشل واحزن كثيراً كلما فشلت فى شى ما	٤٠
		اتباهى دائماً بتجاربى الناجحة فى الحياة	٤١
		لا احب انفرادى باتخاذ القرارات الهامة فى حياتى واطلب مساعدة الآخرين	٤٢
		الصد هام جداً حتى فى الانتقادات المؤلمة	٤٣
		افضل كثيراً اصطحاب اسرتى فى كافة سفرياتى	٤٤
		افضل مشورة الآخرين واطلب معلوماتهم واستفيد منها دائماً	٤٥
		اشعر بالقلق والضيق من عدم الحركة او البقاء جالساً فترة طويلة	٤٦
		لا احب ذكر اخطائى امام احد	٤٧
		لا اخالف الاصول رغم عدم التناعى بها	٤٨
		لا اتردد فى مجازاة ومعاقبة المقصرين حتى ولو كانت اول مره تجنباً لتكرار الخطأ	٤٩

الاسم : \_\_\_\_\_ الرقم : \_\_\_\_\_

يرجى الاجابة السريعة على الاسئلة التالية .. ( بنعم أو لا ) ..

م	العبارة	نعم	لا
٥٠	اكره القيادة المتسلطة		
٥١	اتصف بضبط النفس مما يجعلني ابدو بارداً في نظر البعض		
٥٢	احب تملك الشيء افضل من استجاره		
٥٣	اعتز بنفسي بدرجة كبيرة جداً		
٥٤	لا اتدخل في الامور التي لا تخصني على الاطلاق		
٥٥	ان الطيبة الزائدة قد تشجع الغير على عدم اعطائي قدرى ومكانتى		
٥٦	احب التعامل الهادئ دائماً مع الآخرين		
٥٧	اقبل تعديل مخططاتي تبعاً للتغير في الظروف التي اواجهها		
٥٨	احب العاب التسلية الحديثة		
٥٩	اميل لتعظيم بعض اعمالى الموقفة امام الغير		
٦٠	اغضب من الافراد الذين ينتقدون تصرفاتى وان كنت اكنتم ذلك فى نفسى		
٦١	من الهام النظر للمستقبل فى كافة امورنا احوالنا		
٦٢	عندما يثيرنى الغير اتمالك اعصابى وأحاول مناقشة الامر معهم		
٦٣	احب التفاوض واشعر اننى تفاوضت ونجحت فى معالجة بعض المشاكل المعقدة فى العمل		
٦٤	استطيع دائماً التفرقة بين سبب المشكلات ومظاهرها		

الاسم : \_\_\_\_\_ الرقم : \_\_\_\_\_

يرجى الاجابة السريعة على الاسئلة التالية .. ( بنعم أو لا ) ..

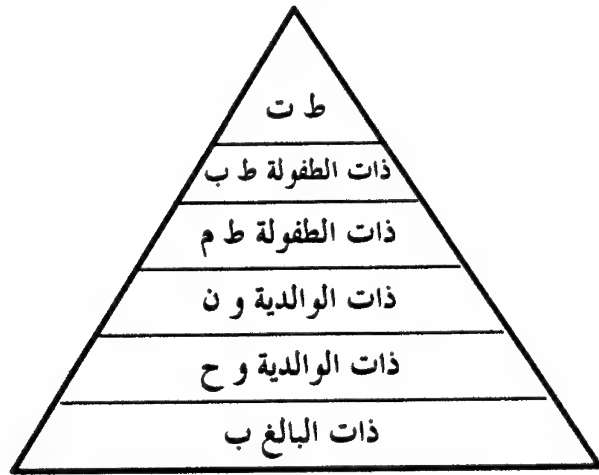
م	العبارة	نعم	لا
٦٥	لا اخشى اتخاذ القرارات الصعبة وتحمل نتائجها طالما بنيت على دراسة واقتناع		
٦٦	احاول التنبؤ السليم بالمستقبل وغالباً ما يصدق تنبئي		
٦٧	يجب تنمية قدرات ابنائنا وتشغيل تفكيرهم		
٦٨	احافظ جيداً على مواعيدى ويصفنى الناس بالدقة فى المواعيد		
٦٩	استطيع تحمل الصعاب ومواجهه الامور بحذق والخروج من المأزق		
٧٠	قيادة الافراد تعتمد على اتاحة الفرص أمام الآخرين فى بذل اقصى طاقتهم .		



## مفتاح الحل

العينة	الاجابات										الذات	القيمة	المجموع
	٥٥	٤٩	٤٣	٣٧	٣١	٢٥	١٩	١٣	٧	١	ون	[٣+]	
	٥٦	٥٠	٤٤	٣٨	٣٢	٢٦	٢٠	١٤	٨	٢	وح	[٤+]	
	٥٧	٥١	٤٥	٣٩	٣٣	٢٧	٢١	١٥	٩	٣	ب	[٥+]	
	٧٠	٦٩	٦٨	٦٧	٦٦	٦٥	٦٤	٦٣	٦٢	٦١			
	٥٨	٥٢	٤٦	٤٠	٣٤	٢٨	٢٢	١٦	١٠	٤	ط ت	[٣-]	
	٥٩	٥٣	٤٧	٤١	٣٥	٢٩	٢٣	١٧	١١	٥	ط ب	[٢-]	
	٦٠	٥٤	٤٨	٤٢	٣٦	٣٠	٢٤	١٨	١٢	٦	ط م	[٢-]	

القيمة	الذات
[ ] +	ب
[ ] +	وح
[ ] +	ون
[ ] -	ط م
[ ] -	ط ب
[ ] -	ط ت
	المجموع الكلي



## هيكل الشخصية النموذجية

#### ٤ اختبارات المواقف (١)

وهنا يقوم مجموعة الملاحظين بمراجعة تصرف الفرد الفعلى فى مواقف عملية على الوظيفة وتقيم هذه التصرفات واعطاؤه درجة معينة مع ملاحظة ان الافراد الذين يحصلون على درجات عالية يكونوا اكثر قدرة على اداء الوظيفة ومن امثلة هذه الاختبارات

##### اختبار المجموعة بدون قائد

يطلب من المتقدمين حل مشكلة واقعية ويقوم الملاحظ بمراقبة سلوكيات الافراد من ناحية اتصالاتهم وقدرتهم على الاقناع والنقاش ٠٠٠ الخ ثم يتم تقييم تلك التصرفات عن طريق اعطاء درجات لكل فرد ومن يحصل على درجات اعلى يكون لديه قدرة على حل مثل هذه المشاكل .

##### تطبيق

فى نطاق الاهتمام الحالى بتجميل وتشجير محافظة الاسماعيلية أجريت دراسة حديثة على القائمين بالعمل ، وكان معظمهم من السيدات المتقدمات للعمل، اللاتى اتين من محافظات القناة .  
وقد تم تقسيم مجموعة السيدات المشتركات فى العمل الى ثلاثة مجموعات ، ومجموعة رابعة حاكمة .

##### المجموعة الاولى

فى هذه المجموعة تم اخبار السيدات انه  
بالاضافة الى الراتب الاساسى الذى يحصلن عليه سوف يحصلن على مبلغ

(١) أ. صبحى عبد الطيف المعروف وآخرون - الانجاعات والمبول - مؤسسة مختار ص ١٤٨ - ١٤٩

اضافى قدره ٢ جنيه كعلاوة تشجيعية عن كل صندوق شتلات يتم زراعته.

### المجموعة الثانية

تم ايضاً اخبار السيدات بأنهن سوف يحصلن بالاضافة الى الراتب الاساسى على مبلغ اضافى قدره ٤ جنيه كعلاوة تشجيعية عن كل صندوق شتلات يتم زراعته بالاضافة للتخمين الصحيح لوجه قطعة معدنية .

### المجموعة الثالثة

تم ايضاً اخبار السيدات بأنهن سوف يحصلن بالاضافة الى الراتب الاساسى على مبلغ اضافى قدره ٨ جنيه عن كل صندوق شتلات يتم زراعته بالاضافة للتخمين الصحيح لوجه قطعتين من النقود المعدنية .

### المجموعة الرابعة

وهذه كانت تعرف بالمجموعة الحاكمة التى تم عزلها جغرافياً لغرض الدراسة ، وهذه المجموعة كانت تحصل على الراتب الاساسى فقط .

### والآن

اذا كان الافراد جميعاً فى نفس المستوى ، فكيف يمكن ان تكون توقعات المديرين بالنسبة للتنبؤ بالاداء ؟

اختبارات السله

يعطى للمتقدم مشكلة ترد على مكتب شاغل الوظيفة التى يود ممارستها  
ويطلب منه حلها ويتم نقل سلوكه وتصرفاته .

تطبيق (١)



١ تتوقع شركة السويس لتصنيع البترول مضاعفة القوة العاملة بها خلال  
العامين القادمين ، وستحتاج تبعاً لذلك الى عدد ضخم من رؤساء العمال  
الذين يشغلون وظائف شبه اشرافية على العمال الذين بعمليات التقطير  
الفنية وقد رأت اتباع برنامج دراسى لتزويد العمالة بالمعرفة الفنية اللازمة  
للقيام بهذا العمل ، عللى ان تكون الدراسة مسائية لمدة ثلاثة ايام فى  
الاسبوع ويستغرق البرنامج تسعة اشهر .

وقد واجهت ادارة الشركة المشكلة التالية :

هل يسمح لكل من يرغب  
فى الدراسة بالالتحاق بالبرنامج ؟ ام يختار عدد معين يحتمل تعيينه فى وظيفة  
رئيس عمال ؟  
واذا قررت الادارة فتح باب الدراسة للجميع فمعنى ذلك زيادة عدد  
المتدربين ، ولكن المشكلة الاساسية هى ان العامل الذى يقضى فترة التدريب  
سيعتقد بان الشركة سوف تصبح ملزمة بتزويته .

(١) الحالات من ١:٥ مقتبسة من كتاب سياسات الافراد للدكتور شوقي حسين عبدالله - دار النهضة العربية - سنة ١٩٨٨



ومن ناحية أخرى اذا قصرت الشركة الحضور على عدد قليل مختار فان ذلك يعنى فى واقع الامر ان بقية العمال لن يكون لديهم امل فى الترقية الى الوظائف الجديدة .

#### والان :

- ١- ما هى عناصر المشكلة التى تفكر فيها ادارة الشركة ؟
- ٢- كيف تتصرف الادارة فى هذه الحالة ؟

٢ كانت الجمعية التعاونية للبرول اكثر اضطراباً فى الالونة الاخيرة على الرغم من ان مهمة العمال تنحصر فى مراقبة آلات التعبئة شبه الاتوماتيكية ذات السرعات العالية وضبطها واجراء التصليحات اللازمة التى تنتج عن صعوبات غير متوقعة ، وكانت انتاجية القسم منخفضة على الرغم من بساطة العمل وقصر الوقت اللازم لتعلمه ، اذ كثيراً ما يهمل العمال علامات الخطر الواضحة ويعجزون عن اجراء التصليحات المناسبة .

وقد حاولت الادارة حل هذه المشكلات بكافة الطرق ، فلجأت الى عقاب العمال عن اخطائهم ( وقد احتجوا على ذلك بعنف ) ، وارسلت المشرفين الى برنامج تدريب ، وادخلت نظاما للاجور التشجيعية ، وبعد فشل كل هذه المحاولات، قررت الادارة اعادة تدريب العمال فلربما ان بعضهم نسي التدريب الاول أو لعل هذا التدريب لم يكن كافياً ، وعلى كل حال فان كثيراً من الحركات التى يتبعها العمال لم تكن منتجة وتؤدى الى التعب بسرعة ، والامر الذى لا شك فيه ان تحسين طريقة اداء العمل ستؤدى فعلا الى تسهيل العمل .

وهناك سبب آخر لبرنامج التدريب المقترح حيث تنوى الإدارة فصل بعض العمال المشاغبين ولكنها رأت إعطائهم فرصة لتحسين أدائهم قبل اتخاذ هذا الاجراء الشديد كما ان هذا لا يشير اعتراضا فيما بعد بانها لم تدرب العمال تدريبا مناسباً .

وقد قام رئيس قسم تعبئة الاسطوانات بمعاونة الإدارة الهندسية باعداد برنامج للتدريب موضحا به جميع الخطوات اللازمة لتأدية هذا العمل ، وقد اختير احد المشرفين لإدارة برنامج التدريب خلال اوقات العمل العادية للقسم، وكان المشرف يقضى عدة ساعات مع كل عامل شارحا له جميع الاجراءات خطوة بخطوة حسب البرنامج الموضوع .

ولكن النتائج كانت مخيبة للامال ، فلم تبداية بادرة على تحسن الانتاجية، وقد ادعى العمال بان المدرب جاسوس يبحث عن دليل تكاسلهم فى العمل، وانه فى الحقيقة لا يدرّبهم ، وعلاوة على ذلك " فان ما يعرفه عن العمل اقل مما نعرفه نحن وينبغى ان نقوم نحن بتدريبه " .

#### المطلوب :

- ١- تحديد ما هى المشكلة الحقيقية فى هذه الحالة ؟
- ٢- هل هناك حل حقيقى لهذه المشكلة ؟

٣ اتبعت شركة النصر للبتروول منذ فترة طويلة برنامجا رسميا لتدريب الفنيين اللازمين للعمل في المعامل ، وكان العمال الذين يشغلون وظائف عادية باجر منخفض والذين يرغبون في الترقى الى وظيفة فنى في المعمل يتلقون تدريبا مدته ثلاث سنوات ، ويقوم المدربون - تحت اشراف الفنيين القدامى - بالتنقل بين جميع الوظائف الفنية بالمعمل ، كما يتلقى الدارسون بعض المواد الاخرى كالرياضيات والكيمياء العضوية وطرق التحليل الكمي والنوعي لمدة ستة ساعات اسبوعيا .

وعندما كانت الشركة تقوم بفحص المنتجات البترولية بكميات كبيرة ومتعددة لاحظت نقص الايدي العاملة ومن ثم فقد فكرت ادارة المعامل في طريق مختصر للتغلب على هذا النقص ، وبالتالي تم اعداد وصف للوظائف بالتعاون مع المشرفين في المعمل على اساس تقسيم العمل الذي يقوم به الفني، فبدلا من الاعتماد على شخص فني مدرب تدريبا كاملا قامت الادارة بتدريب العمال للقيام باعمال فردية في المعمل مثل تحليل العينات او اعداد المعمل أو اختبار الاجهزة ، ويمكن تدريب الشخص على اى عمل من هذه الاعمال في ظرف ثلاثة شهور ، وكان يطلق على هذه الوظائف مساعد معمل .

وقد تمكن بعض هؤلاء المساعدين في السنوات الاخيرة من الالمام بجميع الوظائف الاخرى بالمعمل عن طريق الملاحظة الدقيقة والمحاولة بطريقة غير

رسمية ، وتمت ترقية بعضهم فعلا الى وظيفة فنى ويبلغ عددهم ٩ من ١٨ مساعدا .

ويعمل حاليا بالمعمل ٣٠ فنيا ، ونظرا للانخفاض الشديد فى المبيعات فى الالونة الاخيرة قررت الادارة تخفيض عدد الفنيين بمقدار الثلث ، ونقل جميع مساعدى المعمل الذين لم يرقوا لوظيفة فنى الى اقسام اخرى بالشركة .

وقد قدم الـ ٢١ فني الذين اتقوا برنامج التدريب الرسمى ( نظام ثلاث سنوات ) التماسا يطلبون فيه من ادارة المعمل اتباع سياسة نقل جميع الفنيين الذين لم يتخرجوا من برنامج التدريب الرسمى اولا ، على اساس ان الخريجين قد تحملوا تضحيات مالية وغيرها للحصول على وظائفهم الحالية ، وان الشركة منحتهم ضمنا مركزا يزيد عن مركز الفنيين الذين لم يتلقوا التدريب الرسمى .

واذا اجيب هذا الطلب فان عدد الفنيين الممتازين الذين لم يحصلوا على التدريب الرسمى والذين عملوا لمدة خمسة سنوات كفنيين يجب ان يتركوا المعمل فى حين ان بعض الفنيين الذين تم تعيينهم من سنة فقط سيحتفظون بوظائفهم ، ومن ناحية اخرى اوضح الفنيين القدامى ان اجابة هذا الطلب تعنى تمييزا ضدهم بدون حق حيث ان تعيينهم تم رسميا بواسطة الادارة ، كما ان المشرفين فى المعمل يرغبون فى الابقاء على الفنيين ذوى الخدمة الطويلة لخبرتهم ومعلوماتهم ، وعلاوة على ذلك فان من بين الافراد الذين تدربوا بانفسهم عدد من احسن الفنيين بالمعمل .

والآن :

١- ما هي الاسباب الحقيقية للمشكلة التي تقابلها شركة

النصر للبترول ؟

٢- هل كان من الممكن تفادي ظهور هذه المشكلة ؟

٣- كيف تتصرف الادارة الان ؟

٤

انشئت شركة ريم الهندسية منذ عشرة سنوات لانتاج احدى السلع الهندسية الدقيقة ، ونظرا لنجاح الشركة فقد توسعت بدرجة سريعة جدا ، ففي الوقت الذي بات فيه العمل يتسعة عمال ارتفع هذا الرقم الى ٥٠٠ عامل بعد خمس سنوات ، ويزيد عددهم حاليا على الالف عامل .

ويقوم بادارة الشركة نفس الافراد الذين بدأوا المشروع ، ويقل سن معظمهم عن ٤٥ عاما ، وهم على درجة كبيرة من الكفاءة وقد عملوا مع بعضهم لفترة طويلة .

ولكن بدت المشاكل اخيرا فى الافق ، اذ بدأت ارباح الشركة تقل ، واصبحت تكلفة العمل مرتفعة جدا ، كما ظهر الاضطراب وانعدام المسئولية فى الادارة ، وتقوم الادارة العليا باتخاذ معظم القرارات ولا يوجد توزيع للسلطة تقريبا ، وقد اشتكى عدد كبير من المهندسين الذين عينوا حديثا من ان افكارهم لا تلقى اهتماما يذكر من جانب الادارة وان فرص الترقية محدودة جدا ، ان لم تكن معدومة ، لان جميع الوظائف الكبيرة يشغلها رجال

صغار فى السن ، وقد استقال اخيرا ثلاثة من المع المهندسين المعينين حديثا بعد فترة قصيرة من العمل بالشركة .

### والان

- ١- ما هى نواحي الضعف فى الشركة الهندسية من الناحية الادارية ؟ وما هى فى رأيك اسباب ذلك ؟
- ٢- ماذا تقترح للتغلب على الوضع الراهن ؟

٥] تقابل رئيس مجلس ادارة شركة مصر ايران مع احد اصدقاءه فى مؤتمر للقيادات الادارية ، وقد اخبره الصديق ان الشركة سترسله الى برنامج تدريبى باحدى الجامعات لمدة ستة شهور ، وموضوع البرنامج " دراسة عليا فى اسلوب الادارة الحديثة " وقد اعجب رئيس مجلس الادارة بالفكرة ، وطلب من مدير ادارة النفس البشرية بالشركة ترشيح احد العاملين لحضور هذا البرنامج ، وقد رشح احد الكيميائيين للدراسة ، وقد اوضح مدير ادارة النفس البشرية - بناء على استفسار رئيس مجلس الادارة - ان الكيميائى المختار سيستفيد من هذا البرنامج لانه مرشح لشغل احد المناصب الادارية .

ولكن رئيس مجلس الادارة قد صرح بان الافراد المتخصصين كالمحاسب والكيميائى قد تم تدريبهم اصلا على معالجة حقائق موضوعية ولن يتعلم ابدا كيف يتصرف فى النواحي المتعلقة بالمشكلات النقاشية من النوع الذى يجابه رجال الادارة ، واذاف رئيس مجلس الادارة ان الاحصاءات تشير الى ان الشخص ذو التدريب العلمى غالبا ما يفشل فى وظيفة الادارة ، ومن رآيه

ان ارسال متخصص (مثل الكيميائي المرشح) سيكون مضیعة للوقت والمال لانه سيحاول باستمرار البحث عن معادلة وخطوات محددة تماما ومبادئ او مواقف اما بيضاء او سوداء ، ومع ذلك قال رئيس مجلس الادارة انه سيقبل ترشيح مدير ادارة النفس البشرية ، وطلب منه التقدم بتوصية جديدة بعد اعادة النظر في الموضوع .

### والان :

- ١- ما رأيك في هذه التجربة التي بدأها رئيس مجلس الادارة بالنسبة للبرنامج المقترح ؟
- ٢- ماذا تكتب كمدير افراد في تقريرك لتزكية الكيميائي المرشح للبرنامج ؟

<p>٣ - ظلمة الليل معكوسة / من الأقطاب المغناطيسية.</p> <p>٤ - أبغض الحلال / جزء من القيراط.</p> <p>٥ - زوجة شاه جاهان الذي بنى لها تاج محل.</p> <p>٦ - للنداء/ صوت دبران المعجلات.</p> <p>٧ - أشهر قصص الأطفال.</p> <p>٨ - غير ناضج/ يؤخذ من الفيل.</p> <p>٩ - هدوء / نصف بعام.</p> <p>١٠ - جزيرة / قمة.</p>	<p>أقصى</p> <p>١ - من فقرات العمود الفقري / متشابهان.</p> <p>٢ - نصف سلاح.</p> <p>٣ - من أسماء الأسد / دنيء معكوسة.</p> <p>٤ - حكيم ذكره القرآن/ سكب.</p> <p>٥ - لأجلنا متشابهان.</p> <p>٦ - امتنع / أكبر بحيرة صناعية في العالم / نصف نلوم.</p> <p>٧ - مدينة شمال شرق فرنسا / سبب.</p>
--	---

<p>١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١</p>	<p>٨ - قاعدة / حرف جر</p> <p>٢ - معكوسة.</p> <p>٩ - لأجله / رئيس</p> <p>٤ - وزراء هندي راحل</p> <p>٥ - نفمة موسيقية</p> <p>٦ - ثقيلة / في البيض.</p> <p>٧ - رأسى</p> <p>٨ - من ألقاب مصر.</p> <p>٩ - نادر وغالي.</p>
-----------------------------	--

## ٥ الاختبارات السيكلوجية

تستخدم هذه الاختبارات فى المهن التى تحتاج الى مهارة معينة مثل كاتب آلة كاتبة أو ميكانيكى أو سائق ٠٠٠ الخ وتفيد تلك الاختبارات فى قياس مدى مقدرة الفرد على اداء واجبات الوظيفة .

### اختبار الكلمات

(١) اوجد الكلمة التى تكون مع جميع الحروف التالى كلمات لها معنى :

ك = / ع / ذ / ك / ذ / ب / ح / س / غ / ر / ن

(٢) ما هى الكلمة التى توضع بين القوسين وتكون مع الحروف

الواقعة على يمين القوس كلمة لها معنى وتكون مع الحروف الواقعة

على جهه اليسار كلمة اخرى :

ع ا ( ) يق

(٣) ما هى الكلمة التى لا تتفق مع سياق الكلمات الاتية :

\* الدائرة \* المثلث \* المستطيل

\* المربع \* المكعب \* المعين





٤) انا اعيش بين مزرعة عزيز والمدينة ، مزرعة عزيز تقع بين المدينة والمطار

ضع علامة ( ✓ ) امام العبارة الصحيحة فيما يلي :

أ ( مزرعة عزيز اقرب الى منزلي منها الى المطار .

ب) انا اقيم بين مزرعة عزيز والمطار .

ج) انا اقيم اقرب الى مزرعة عزيز منها الى المطار .

٥) عندما يكون (س) اطول من (ص) ، (x) اقصر من (ص) ولكن لن

يكون ابدا اطول من (س) وبناء على المعلومات السابقة :

أ ( x) لا يكون ابدا اطول من (س) .

ب) (x) لا يكون ابدا اقصر من (س) .

ج) (x) لا يكون ابدا اقصر من (ص) .

٦) لديك ١٥٤ بالطو ، عدد البلاطى البيضاء يقل عن الحمراء بثلاثة ولكن

عدد البلاطى البيضاء يزيد عن الخضراء بمقدار خمسة ... احسب عدد

البلاطى الحمراء .

٧) اذا كانت نسبة الرجال المجرمين ٧٪ فكم يكون نسبة الرجال غير

المجرمين فى ٥٠٠ فرد

٨) اكمل سلسلة الاشكال التالية :

ح ٢ ش ٣ ف ٤ ي ٥

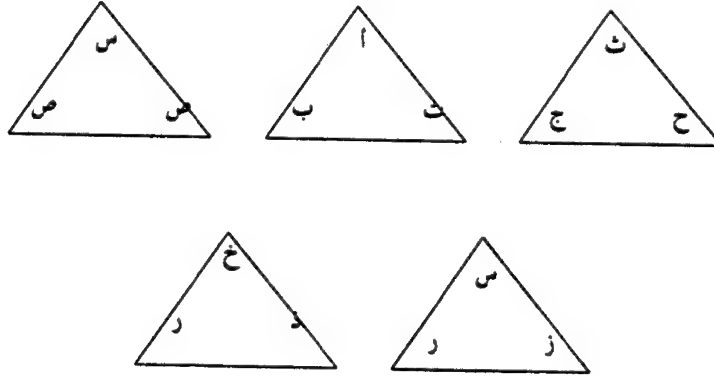
٩) اذا تلالأت النجوم طوال الليل فان الجو غدا سيكون دافئا .  
النجوم تتلالا هذا المساء وعلى ذلك ضع علامة (✓) امام الاجابة الصحيحة

أ) فان الجو غدا لن يكون دافئا

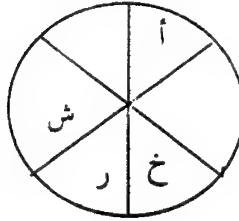
ب) فان الجو سيضئ السماء فى الغد

ج) فان الجو غدا سيكون دافئا

١٠) ما هو الشكل الذى لا يتفق مع بقية الاشكال :



١١) اكمل سلسلة الحروف فى الدائرة التالية



(١٢) اكمل الشكل التالي :

ا	ب
ح	د

ا	ح
ب	د

ح	د
ب	ا

ا	ج
د	ب

ب	د
ج	ا

ا	د
ج	ب

ج	ب
د	ا

ب	د
ا	ج

د	ج
ب	ا

(١٣) اكمل العبارة التالية :

الواحه للصحراء والجزيرة  
الارض - السماء - الجنس - الجحيم - البحر

(١٤) اكمل الشكل التالي :

ذ
ف

ع
ز

س
ط

ا
ى

هـ
ث

ج
م

؟
؟

(١٥) اذا كان الاخضر قائم يكون الاحمر فاتح واذا كان الاصفر فاتح يكون الازرق متوسط ولكن الاخضر قائم او الاصفر فاتح  
(ا) الازرق وسط  
(ب) الاصفر والاحمر فاتح  
(ج) الاحمر فاتح او الازرق متوسط

مفتاح الحل

(١) الكلمة ( أ ب ) تكون الكلمات الآتية :  
كتاب ، عذاب ، كذاب ، باب ، حساب ، غراب

(٢) كلمة ( شق ) تكون مع الحروف الواقعة جهة اليمين كلمة ( عاشق )  
والحروف الواقعة جهة اليسار ( شقيق )

(٣) المكعب هو الوحيد الذى يقاس بالحجم .

(٤) ( ج )

(٥) ( أ )

(٦) ٥٥

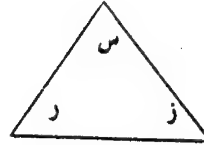
(٧) ٤٦٥



(٨) الأرقام تتحرك من جهة الشمال الى اليمين ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١  
يفصل بين الحرف ( ي ، ن ) سبعة حروف  
( ف ، ش ) خمسة حروف  
( خ ، ب ) أربعة حروف

(٩) جـ

(١٠)



الأشكال الأربعة الأخرى ترتب فى الحروف  
الابجدية فى اتجاه عكس دوران عقارب الساعة

(١١) ( ع ) يفصل بين ( كل والذى ) يتبعه حرفان مهملان .

B	D
A	C

(١٢)

تدور كل الحروف في المربع الاخر في نفس اتجاه عقارب الساعة

(١٣) البحر

د
خ

(١٤)

كل المسألة تتبع الارقان من اعلى اليسار وبالتبادل من اعلى الى اسفل نجد ان كل حرف ينقص على الحرف الذى يتبعه بحرف

(١٥) جـ

### المقابلات

٦

- يقصد بالمقابلة مجرد محادثة بين شخص أو أكثر وبين متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة ومعنى بما يكفل سلامة عملية الاختبار وذلك مع ملاحظة :-
- ١- ان تكون المقابلة في الوقت والمكان المناسب ولا تتسبب في اجهاد راغبى العمل بقدر الامكان .
  - ٢- ان يبدأ المقابل بعرض نبذة مختصرة عن موضوع المقابلة مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعية اللازمة لتوافرها في شاغل الوظيفة .
  - ٣- يجب ان يكون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وان يتذكر دائما انه يقوم بمقابلة وليس تحقيق وان يتجنب التحيز بقدر الامكان وان يراعى استخدام اللغة التى تلائم المبحوث .

### انواع المقابلات (١)

#### أ) المقابلة المتعمقة

يتم مسبقا تحديد الموضوعات التي ستكون مجالا للمناقشة ويقوم باستخدام اسئلة عامة لحصول على معلومات عن هذه الموضوعات ومن امثلة هذه الموضوعات حياة المتقدم - الوظيفة السابقة - اتجاهات راغبي العمل وخططهم المستقبلية ١٠٠٠ الخ

#### ب) المقابلة النموذجية

وتستخدم نماذج من الاسئلة مصممة مسبقا بواسطة متخصصين من اجل الاختيار لوظائف معينة .

#### ج) مقابلة الضغط

يتم وضع المتقدم في ظروف غير عادية أو مواقف مربكة وذلك من اجل ملاحظة سلوكه وتصرفاته في مثل هذه المواقف .

#### د) مقابلة عكس المشاعر (٢)

وتمثل هذه المقابلة مهارة خاصة في الانصات بحيث يتمكن من يقوم بالمقابلة من التقاط بعض الجوانب العاطفية من عبارة معينة يذكرها الطرف الثاني وبحيث يعكسها مرة اخري اليه بدون اى محاولة من جانب القائم بالمقابلة لتقييم هذه العبارات اى ان القائم بالمقابلة لا يعبر هنا عن موافقة او عدم موافقته على العبارة التى يذكرها الطرف الثانى فهو لا يتعاطف معه ولا يدفعه بالخطأ فى نفس الوقت .

#### هـ - المقابلة الغير موجهة

وهنا يلعب المقابل دور المنصت بعد ان يترك

المجال للمتقدم للإجابة على اسئلته المفتوحة .

(١) د. حامد احمد رمضان - ادارة الموارد البشرية - مرجع سبق ذكره - ص ٤٢

(٢) د. ابراهيم العمري - مرجع سبق ذكره - ص ٢١٠

### تطبيق

فيما يلي بعض العبارات التي قد يذكرها الطرف الثاني اثناء المقابلة - في رأيك الشخصي اى من الاستجابات التالية لها من جانب القائم بالمقابلة تمثل بالنسبة لك نوعا ملائما من عكس المشاعر .

#### (١) لا ، لم اكن موفقا لدرجة كبيرة فى عملى السابق

أ - كان هذا خطئا سيئا ، لم يكن كذلك ؟

ب- لا اعتقد انك لم تكن موفقا لهذه الدرجة فقد حصلت على علاوتك  
الاخيرة .

ج- يبدو ان الوظيفة السابقة لم تكن تناسب مؤهلاتك .

د- انك تشعر انه كان فى امكانك ان تفعل افضل من هذا .

#### (٢) اننى اعتقد اننى دائما كنت مصابا بعقدة النقص ، فقد بدأت

عندما كنت طفلا على ما اظن فقد كانت امى تقول (اخرس)

كيف يتسنى لك انت ان تعلم شيئا عن هذا الموضوع وما زلت

للآن لا اغامر بتقديم مقترحاتى أو أرائى

أ - الاتعتقد انك تلوم والدتك اكثر من اللازم ؟

ب- انك تشعر بتردد بخصوص تقدي وجهات نظرك ؟

ج- يبدو ان والدتك كانت لا تحتمل ؟

د- اننى اجدك على قدر كاف من الذكاء

(٣) اننى افضل ان اعمل معتمدا على مجهودى الشخصى فقط

- أ - انك تفضل ان تنظم الاشياء بطريقتك الخاصة
- ب- اذا فانت من النوع الانطوائى ؟
- ج- ان شركتنا تؤمن بالعمل الجماعى ؟
- د- انك تشعر بصعوبة فى تعاملك مع الاخرين ؟

(٤) لقد حاولت المستحيل لى اجعل الامور تسير طبيعىة، ولكن بدون فائدة فكل شئ كنت أفعله مخطئا بالنسبة لها وكان الشجار يدور معها منذ الصباح حتى المساء واخيرا حزمت امتعتها ورحلت مع طفلنا الى والدتها وبالطبع الكل يلومنى الان فهى قادرة على تلفيق روايتها بحيث تجعل الجميع يؤمنون بأنها على صواب وان الخطأ بجانبى فقط .

- أ- يجب الا تفقد صبرك بسهولة هكذا
- ب-الا تظن انه من المهم ان تظل على اتصال بطفلك ؟
- ج- انك تشعر ان الناس يضعون كل اللوم عليك
- د- اننى اعتقد ان كليكما كان مخطئا



مفتاح الحل

(٢) د

(١) د

(٤) ج

(٣) أ

٦ الكشف الطبي (١)

بعد تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة بهدف  
تحديد الاشتراطات الصحية التي تتطلبها يتم الكشف لطبي الذي يجريه طبيب او  
مجموعة من الاطباء بهدف :

١- حماية الموظف اذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تناسب حالته الصحية .

٢- ضمان تحقيق اقصى استفادة من الموظف .

٣- حماية باقى الموظفين اذ ان تعين شخص مصاب قد يؤدى الى اصابة باقى

الموظفين ممن تضطروهم طبيعة العمل الى مخالطته .

وبعد اتمام الكشف الطبي على النموذج الموضح بالصفحة التالية ترسل صورة منه  
الى ادارة النفس البشرية لمطابقة هذه الاشتراطات على شروط شغل الوظيفة .

(١) د. عاطف محمد عبيد - ادارة الافراد - مرجع سبق ذكره ص ٥٠٣ وما بعدها

## الفصل السادس : الاختيار والتعيين

### مطالب الوظيفة من حيث الاشتراطات الصحية (١)

اسم الوظيفة	اشواطات تملحها طبيعة العمل	القسم الذى تتبعه	اشواطات تملحها ظروف العمل
١	رفع الاحمال أو الاشياء الثقيلة بالكيلو	٥-١	٣٣ طول النظر
٢		١٠-٦	٣٤ قصر النظر
٣		٢٥-١١	٣٥ السمع
٤		٥٠-٢٦	٣٦ العمل داخل المبنى
٥		١٠٠-٥١	٣٧ خارج المبنى فى جو معتدل
٦		١٠٠ +	٣٨ خارج او داخل المبنى فى جو حرارة
٧	حمل الاشياء الثقيلة والمشي بها	٥-١	٣٩ خارج او داخل المبنى فى جو بارد درجة
٨		١٠-٦	٤٠ التغير المفاجئ فى درجة الحرارة
٩		٢٥-١١	٤١ الرطوبة
١٠		٥٠-٢٦	٤٢ الجفاف
١١		١٠٠-٥١	٤٣ آلات وادوات او مواد تتحرك فى ماكينات
١٢		١٠٠ +	٤٤ تعرض مستخدميهما
١٣	شد بالاصابع		٤٤ للخطر اذا اسى استعمالها
١٤			٤٥ ادوات او مواد حادة
١٥	ضغط الدم		٤٦ ارض مكسرة
١٦			٤٧ ارض مبلولة
١٧	حمل تحت الابط		٤٨ خطر من تيار الكهرباء
١٨			٤٩ تعرض للاصابة بحروق
١٩	حمل على الكتفين		٥٠ متفجرات
٢٠			٥١ ضعف الاضاءة
٢١	الجلوس اثناء العمل		٥٢ ضعف التهوية
٢٢	جملة الوقت واقف اثناء تادية العمل		٥٣ الاهتزازات
٢٣	المشي		٥٤ الضوضاء
٢٤	الحفرى		٥٥ يعمل شاغل الوظيفة مع بعض الزملاء
٢٥	التسلق		٥٦ يعمل وحدة فى مكان مستقل
٢٦	استخدام الارجل فى التساق		٥٧ تغير الموردية
٢٧	استخدام الارجل والايدي		٥٨ اخرى
٢٨	الضغط على الاشياء وانت جالس		٥٩ اخرى
٢٩	الضغط على الاشياء وانت واقف		٦٠ اخرى
٣٠	الايحاء		٦١ اخرى
٣١	الركوع		٦٢ اخرى
٣٢	الانثناء		٦٣ اخرى

(١) هذا النموذج مقتبس من كتاب ادارة الافراد للاستاذ الدكتور عاطف محمد عبيد

## ٧ قرار التعيين

بعد الانتهاء من مراحل الاختبار يتم اصدار قرار التعيين هذا ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على ان يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة اشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين في المنظمة .

### مصوغات التعيين

يشترط عند التقديم للتعيين ان يكون

طلب الوظيفة مصحوبا بالمستندات الآتية :-



- (١) شهادة الميلاد ومستخرج رسمي منها
- (٢) المؤهل الدراسي
- (٣) شهادة اتمام الخدمة العسكرية أو الاعفاء منها
- (٤) شهادة تأدية الخدمة العامة أو الاعفاء منها
- (٥) شهادة الخبرة اذا كانت مطلوبة
- (٦) صحيفة الحالة الجنائية حديثة التاريخ

### نظام التعيين في الوظائف (١)

- ١- بالنسبة لوظائف رئيس واعضاء مجلس الادارة تشغل بقرار من رئيس الوزراء
- ٢- الوظائف العليا يكون التعيين بقرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس الادارة
- ٣- باقي الوظائف يكون التعيين فيها بقرار من رئيس مجلس الادارة أو من يفوضه

(١) د. كمال عزام - ادارة الموارد البشرية - غير مبين الناشر ص ١١٠ وما بعدها

**التعين فى الوظائف التى تشغل بامتحانات**

يضع مجلس الادارة القواعد الخاصة  
بالاعلان عن الوظائف الحالية واجراءات التعين فيها .

**التعين فى الوظائف التى تشغل بدون امتحان**

وهنا يحدد مجلس الادارة الوظائف  
التي تشغل بدون امتحان ويكون التعين فى هذه الوظائف على النحو التالى :-  
(١) اذا كانت الشهادة الدراسية هى العنصر الاساسى فيكون التعين طبقا  
للمؤهل الاعلى .

(٢) اذا كانت الخبرة هى العنصر الاساسى فيكون التعين طبقا لمدة الخبرة .

**التعين عن طريق الترقية**

معنى ذلك ان ينتقل العامل الى وظيفة اعلى من وظيفته  
 طالما تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة الشاغرة مع ملاحظة ان العنصر الحاكم فى  
الترقية قد يكون الاقدمية او الاختيار حسب السياسة التى تتبعها المنظمة .

**التعين عن طريق النقل**

معنى ذلك ان ينتقل العامل بناء على رغبة من المنظمة  
التي يعمل بها الى منظمة اخري ماثلة أو مختلفة حسب الاحوال ويشترط هنا ان  
يحصل العامل على موافقة مبدئية من كلا الوحدتين .

### التعين عن طريق التكليف

ويتم ذلك بمعرفة الوزارات المختصة بتعين بعض الخرجين وتوزيعهم على المصالح الحكومية ووحدات القطاع العام وهذا النوع من التعين عادة ما تسبب في وجود فائض بالعمالة .

### التعين عن طريق الندب

بحيث يتم هنا ندب العامل الى وظيفة مماثلة تتوافر فيه شروط شغلها أو الى وظيفة تعلو وظيفته في ذات الشركة لمدة سنة قابلة للتجديد بحد اقصى سنتين .



— الكشف عندنا مش بالدور .. الدكتور هو اللي بيختار  
مين اللي حتكشف الاول ؟

1

2

3

4

5

6

7

## الفصل السابع

### تقييم الوظائف



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

293

294

295

296

297

298

299

300

301

302

303

304

305

306

307

308

309

310

311

312

313

314

315

316

317

318

319

320

321

322

323

324

325

326

327

328

329

330

331

332

333

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343

344

345

346

347



## مُقَدِّمَةٌ (١)

تهدف كل منشأة مهما كان نوع النشاط الذي تزاوله الى تحقيق هدف معين يتمثل في القيام بعمل او خدمة معينة للمستهلك ، ويتطلب الوصول الى هذا الهدف القيام بأعمال رئيسية ، تحتاج بدورها الى اعمال فرعية لاتمامها ، وهذه بالتالي يتطلب القيام بها وجود وظائف معينة ولتحديد العلاقات النسبية بين الاجور التي تدفع داخل المنشأة يجب ان نبدأ بتحديد الوظائف والاعمال المختلفة التي يتطلبها نشاط المنشأة ، ثم علاقتها ببعضها البعض ، والكيفية التي تؤدي بها .

ويتم ذلك بتحديد نشاط المنشأة والكيفية التي يتم بها التنفيذ ، والوظائف والاعمال اللازمة لذلك .

ومتى حددنا الوظائف والاعمال الموجودة بالمنشأة نبدأ في تحديد معالمها والاعباء الملقاة على عاتق كل منها ، ويتم ذلك عن طريق وصف الوظائف وذلك بقصد الوصول الى حقائق كاملة تبين الظروف التي تؤدي فيها .

### مفهوم تقييم الوظائف

### المفهوم :

من خلال تحليل الوظائف ومن ثم تحديد مسئولياتها وواجباتها والشروط الواجب توافرها في شاغليها يتم تحديد العناصر الاساسية لتقييم الوظائف والذي يعتبر بمثابة :

نظام رسمي لمعرفة القيمة النقدية النسبية للوظيفة بالمنظمة .

(١) د. عاطف محمد عبيد - ادارة الافراد - دار النهضة العربية - ص ٤٥ وما بعدها

ويمكن القول بان الوصول الى الدقة الكاملة في تحديد قيم الوظائف امر في غاية الصعوبة ذلك لأنها تعتمد الى حد كبير على الاحكام والتقديرات الشخصية .

### الاهداف

الهدف المباشر من تقييم الوظائف هو وضع نظام عادل للاجور داخل الشركة يقوم على اساس التماثل في الاجور للوظائف المتجانسة وتمشى معدلات الدفع هذه مع ما هو سائد خارج الشركة .

ولاسيما ان الاجر ما هو الا علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة وصاحب عمل يدفع أحر مقابل هذا الجهد وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والاجر المدفوع ولا يتحقق ذلك الا من خلال تقييم سليم للوظائف .

### المزايا: (١)

- ١- استخدام معيار موضوعي لتحديد قيمة الاجر العادل .
- ٢- تحقيق التوازن بين عناصر هيكل الاجور للوظائف المختلفة .
- ٣- تحقيق رضا العاملين وحفزهم على بذل مزيد من الجهد .
- ٤- تصميم هيكل تنافسي للاجور يساعد على جذب العمالة الماهرة .

### شروط التقييم:

- ١- تحليل ووصف الوظائف الموجودة بالمنظمة للتعرف على كافة التفاصيل الخاصة بها .

(١) د. محمد عثمان اسماعيل - ادارة الموارد البشرية - مرجع سبق ذكره ص ٩٢

- ٢- تحديد عدد ونوع الوظائف الداخلة في التقييم .
- ٣- تحديد اساليب وطرق التقييم التي تتناسب مع ظروف المنظمة .
- ٤- معرفة الاجر الحالى للوظيفة والحد الأدنى للاجور ومستوى الاجور السائدة فى الصناعة والمنطقة التى تقع فيها المنظمة .

### الجهة المسئولة :

تقع المسئولية الكاملة لبرنامج تقييم الوظائف على ادارة النفس البشرية والتي تقوم بدورها بتشكيل لجنة تتكون بالاضافة الى مجموعة الخبراء والاستشاريين مجموعة من الممثلين لمختلف الادارات التى لها وظائف فى برنامج التقييم وذلك ضمانا للحد من التحيز الشخصى وضمانا لعدم المبالغة فى تحديد الاهمية النسبية للاعمال .

### طرق التقييم :

تنقسم الطرق المستخدمة فى تقييم الوظائف الى مجموعتين :

(١) مجموعة الطرق غير الكمية وتشمل :

(أ) طريقة الترتيب . (ب) طريقة التصنيف .

(٢) مجموعة الطرق الكمية وتشمل :

(أ) طريقة مقارنة العوامل . (ب) طريقة النقاط .

## أولاً : مجموعة الطرق غير الكمية

لا تتطلب هذه الطرق استخدام مواصفات العمل وإنما تعتمد على التوصيف الخاص به حيث ينظر إلى الوظيفة كوحدة

### أ) طريقة الترتيب

وفقاً لهذه الطريقة يتم اعداد كارت خاض لكل وظيفة ولا يتم ذكر اسم الوظيفة فيه ولكن يوضح مسئوليات وواجبات كل وظيفة ويتم تشكيل لجنة من الأخصائيين المتمرسين على عمليات تحليل الوظائف ويطلب من كل منهم ترتيب هذه الكروت حسب أهميتها من وجهة نظرة وممارسة أعضاء اللجنة أعمالهم مستندين على أي من الطرق أو الأساليب الآتية :-

١- ترتيب الكروت حسب الأهمية النسبية لكل وظيفة حيث يتم تحديد أعلى وظيفة وأدنى وظيفة من حيث المسئوليات والواجبات .

٢- أسلوب المقارنة الزوجية حيث تتم مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى في ذات الوقت وذلك باستخدام القانون التالي :

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{1 - \text{ن}}{2} \times \text{ن} \quad \text{حيث (ن) عدد الوظائف}$$

٣- ترتيب الوظائف بحسب وردها بالهيكل التنظيمي وإذا استدعى الأمر مخالفة الترتيب المتبع في الخريطة في الأمر يتطلب تعديل الخريطة وفقاً لما يسفر عنه التنظيم .

وأيما كان الأسلوب المتبع فإنه تتم المقارنة بين الترتيب الخاص بكل فرد من أفراد اللجنة والأفراد الآخرين ثم يستقر على ترتيب معين للوظائف بإجماع الآراء .

## تدريب

١ بفرض ان لدينا خمسة كروت للوظائف أ، ب، ج، د، هـ وقد عرضت هذه الكروت على اعضاء لجنة تقييم الوظائف والمكونة من اربعة اعضاء وكان الترتيب الذي وضعه كل منهم على النحو التالي :-

الاعضاء الوظائف	الاول	الثاني	الثالث	الرابع
أ	١	٣	١	١
ب	٥	١	٣	٢
ج	٤	٤	٢	٥
د	٣	٢	٤	٣
هـ	٢	٥	٥	٤

## والمطلوب

ترتيب الوظائف السابقة حسب الاهمية النسبية

## الحل

يتم تفريغ الترتيب السابق في جدول كالآتي :-

جدول الترتيب حسب الاهمية

الوظائف	أ	ب	ج	د	هـ	النقاط
١	٣	١	-	-	١	
٢	-	١	١	١	-	
٣	١	١	-	٢	-	
٤	-	١	٢	١	١	
٥	-	-	١	-	١	

.. الترتيب حسب الاهمية النسبية

- الوظيفة (أ) تعتبر اكثر الوظائف اهمية  
 الوظيفة (ب) تعتبر ثاني الوظائف اهمية  
 الوظيفة (د) تعتبر ثالث الوظائف اهمية  
 الوظيفة (هـ) تعتبر خامس الوظائف اهمية  
 الوظيفة (ج) تعتبر رابع الوظائف اهمية

.. ترتب الوظائف على النحو التالي :-

أ ← ب ← د ← ج ← هـ  
 ثم ثم ثم ثم

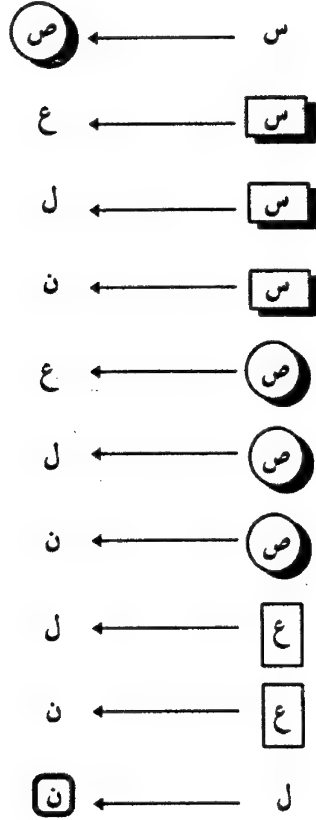
٢ هـا بنا نقوم بترتيب الوظائف الخمسة س ، ص ، ع ، ل ، ن على اساس

المقارنات الزوجية ...





الحل

$$١٠ = \frac{٥ (١ - ٥)}{٢} = \text{عدد المقارنات}$$

المقارنات هي



وبجمع عدد المربعات التي وضعت بمعرفة لجنة التقييم تحت كل وظيفة باستخدام الترتيب التنازلي نصل الى الاتي :-

١		ثلاث خطوط
٢		٤ خطوط
٣		خطان
٤	ل	صفر
٥		خط واحد



والان تقوم بترتيب الوظائف حسب اهميتها النسبية على النحو التالى :-

- حيث تكون الوظيفة (ص) هى الاكثر اهمية  
 (س) هى ثانى الوظائف اهمية  
 (ع) هى ثالث الوظائف أهمية  
 (ن) هى رابع الوظائف أهمية  
 (ل) هى خامس الوظائف أهمية

ثم ترتيب الوظائف على النحو التالى

ص ← س ← ع ← ن ← ل

تطبيق

بالاستعانة بلجنة تقييم مكونة من خمسة اعضاء ، رتب مجموعات الوظائف التالية

كل على حده وذلك باستخدام :-

أ الاهمية النسبية .

ب المقارنات الزوجية .

المجموعة الاولى	المجموعة الثانية	المجموعة الثالثة
• مدير عام	• مدير انتاج	• مدير النفس البشرية
• مدير تمويل	• مدير تسويق	• مهندس تكرير
• مهندس تصميمات	• رئيس قسم	• رئيس قسم الميكانيكا
• ميكانيكي	• نجار	• رئيس وحدة التبريد
• عامل فنى	• ملاحظ	• طبيب اشعة



## ب) طريقة التصنيف

وفقا لهذه الطريقة يتم اتباع الخطوات التالية :

(١) يتم تقسيم الوظائف الى مستويات فى شكل درجات حيث يمثل كل مستوى وظيفى منها فى شكل درجة وكل درجة تضم كافة الوظائف التى تتماثل فى مستوى الصعوبة والمستولية .

(٢) اعداد وصف وتعريف دقيق لكل درجة من درجات الكادر (اى مستوى التأهيل العلمى اللازم لشغل وظيفة الدرجة ، مدة الخبرة الواجب قضاؤها فى الدرجة ...).

(٣) مقارنة التوصيف الخاص بالدرجات مع التوصيف الخاص بالوظائف مع وضع كل وظيفة فى الدرجة المناسبة .

هذا ويمكن الاستعانة بالبيانات الواردة فى الجدول التالى والذى يظهر التوصيف الخاص بكل درجة :



الدرجة	الوصف الخاص بكل درجة (١)
الدرجة الاولى	تشمل الوظائف العليا والتي تتولى وضع سياسات المشروع .
الدرجة الثانية	وتشمل وظائف الادارة، كمديرى الادارات الرئيسية مدير المبيعات ، مدير حسابات ، مدير المشتريات ، مدير الافراد ... الخ
الدرجة الثالثة	وتشمل وظائف التنفيذ ، كمديرى الاقسام ، مديرى فروع البيع
الدرجة الرابعة	وتشمل الوظائف الفنية كوظائف المهندسين واخصائى المبيعات ...
الدرجة الخامسة	وتشمل الوظائف الكتابية ..... الخ
الدرجة السادسة	وتشمل الوظائف التى تحتاج الى مهارة ، ويدخل ضمنها الوظائف الكتابية التى تتطلب تدريبا يدويا وعقليا ككتاب الالة الكاتبة ...
الدرجة السابعة	وتشمل الوظائف التى لا تحتاج الى مهارة ويشغلها اشخاصا غير مهرة .

(١) د. صلاح الدين عبد الباقي - د. عبد الغفار حفى - ادارة الافراد والعلاقات الانسانية - المكتب العربى

الحديث - القاهرة - ١٩٨٨ - ص ١٧٣

كما يوضح الجدول التالي المستويات النمطية للوظائف في كل درجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة :

المستويات النمطية لمسميات الوظائف

والدرجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة

الدرجة	وظائف الإدارة العليا	الوظائف التخصصية والإدارة الوسطى	الوظائف الفنية والإدارة المباشرة	الوظائف المكتبية والإدارة المباشرة	الوظائف الحرفية	وظائف الخدمات المعاونة
عالية	رئيس مجلس إدارة رئيس قطاع					
مدير عام	مدير عام إدارة عامة	كبير باحثين كبير اخصائيين				
الاولى		- مدير ادارة - باحث ممتاز - اخصائي ممتاز	كبير فنيين	كبير الكتبة مدير ادارة		
الثانية		- رئيس قسم - باحث اول - اخصائي اول	رئيس فنيين	رئيس كتبه		
الثالثة		باحث/اخصائي	فنى اول رئيس وحده رئيس مكتب	كاتب اول رئيس وحدة	ملاحظ / حرفي ممتاز	
الرابعة			فنى	كاتب	حرفي اول	رئيس معاونة خدمة
الخامسة			فنى مساعد	كاتب مساعد	حرفي	معاون خدمة اول
السادسة					حرفي مساعد	معاون خدمة

المصدر : هذا الجدول مقتبس من كتاب ادارة الافراد والكفاية الانتاجية الاستاذ الدكتور- على السلمي

ص ٢٤٠-٢٤١

### تدريب

إذا افترضنا ان الكادر الوظيفي لشركة مختار للمقاولات يضم عشر درجات .

#### المطلوب

تقيم الوظائف وفقا لطريقة التصنيف .

#### الحل

أ) يتم التقسيم كما يلي :-

- ١) الوظائف الخاصة برسم ووضع السياسات تشمل الدرجات الاولى والثانية .
- ٢) وظائف الادارة تشمل الدرجة الثالثة .
- ٣) الوظائف الفنية تشمل الدرجة الرابعة والخامسة والسادسة .
- ٤) الوظائف غير المباشرة (الساعة .... ) تشمل الدرجات السابعة والثامنة والتاسعة والعاشر .

ب) يتم وضع تعريف محدد لكل مجموعة من المجموعات السابقة وذلك على النحو الموضح بالجدول السابق .

ج) يتم الاطلاع على كشوف التحليل الخاصة بكل وظيفة مع تسكينها في الدرجة المناسبة ،

## ثانيا : مجموعة الطرق الكمية

وهي تعتمد على التفصيلات الخاصة بالعمل  
حيث يتم اختيار عوامل المقارنة ويتم الاتفاق على كيفية قياسها واهم هذه  
الطرق :

### أ) طريقة النقاط

وفقا لهذا الاسلوب فان برنامج التقييم يبنى على  
اساس مجموعة من العوامل التي تتناسب مع طبيعة الوظائف التي يضمها  
هذا البرنامج وطبيعة النشاط الذي تمارسه .

وفيما يلي نموذج غمطي للعناصر المستخدمة في الوظائف العمالية  
كمجموعة والوظائف الاشرافية والمكتبية والفنية كمجموعة اخري  
وذلك علما بان الاوزان المستخدمة لكل عنصر من عناصر التقييم تختلف  
من منظمة لاخري بحسب الاهمية النسبية التي تحددها كل منظمة لتلك  
العوامل .

الاوران النسبية لعناصر الوظائف العمالية والاشرافية

الوظائف المكتبية والاشرافية والفينة		الوظائف العمالية	
الوزن النسبي	عناصر الوظيفة	الوزن النسبي	عناصر الوظيفة
<b>المهارة :</b>			
٢٥,٠٠	١- التعليم	١٤	١- التعلم
٣١,٢٥	٢- الخبرة العملية	٢٢	٢- الخبرة العملية
٢٥,٠٠	٣- مدى تعقد الواجبات المكلف بها	١٤	٣- المبادأة والابداع فى العمل
٨١,٢٥		٥٠	
<b>الجهود :</b>			
٦,٢٥	٤- المسؤولية المالية	١٠	٤- المتطلبات الجسمية
٦,٢٥	٥- الاتصالات	٥	٥- المتطلبات العقلية
٦,٢٥	٦- ظروف العمل		
١٨,٢٥		١٥	
<b>المسئولية :</b>			
	بالنسبة للوظائف الاشرافية	٥	٦- عن المعدات والعمليات
	يضاف عنصر نوع الاشراف	٥	٧- عن المواد والمنتجات
	مع اعطاؤه وزن نسبي مناسب	٥	٨- عن امانة وحماية الاخرين
	بحيث لايتجاوز المجموع الكلى	٥	٩- عن عمل الاخرين
	مائة درجة	٢٠	
<b>ظروف العمل الوظيفية :</b>			
			١٠- ظروف العمل
		١٠	الاضاءة - التهوية
		٥	١١- المخاطر
١٠٠		١٠٠	المجموع الكلى

المصدر : د. ابراهيم العمرى - ادارة الافراد والسلوك التنظيمى ص ٢٤٢

## تدريب

فيما يلي ثلاث وظائف هي :

مدير عام / مهندس / مندوب مبيعات

فاذا علمت ان اجمالي كادر الاجور يشتمل على ٢٥٠٠ نقطة فقط ويتكون من

ثلاث مستويات فقط وان العناصر الداخلة في التقييم وأوزانها النسبية يوضحها

الجدول التالي :

العناصر الفرعية		العنصر الاول		العنصر الثاني		العنصر الثالث		العنصر الرابع	
العوامل الاساسية									
الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن
المهارة	٥٠%	التعليم	٢٠%	ابتكار	١٠%	الخبرة	٢٠%	-	-
المجهود	٣٠%	عضلي	٢٠%	ذهني	١٠%	-	-	-	-
المستولية	١٥%	عن الآلات	٨%	عن المواد	٢%	العمال	٣%	عن العمل	٢%
ظروف العمل	٥%	بيئة العمل	٣%	اخطار العمل	٢%	-	-	-	-

## المطلوب

تقيم هذه الوظائف باتباع طريقة النقاط .

## الحل

اولا حساب النقاط للعناصر الاساسية

$$\text{المهارة} = \frac{50 \times 2500}{100} = 1250 \text{ نقطة}$$

$$\text{المجهود} = \frac{30 \times 2500}{100} = 750 \text{ نقطة}$$

$$\text{المستولية} = \frac{15 \times 2500}{100} = 375 \text{ نقطة}$$

$$\text{ظروف العمل} = \frac{5 \times 2500}{100} = 125 \text{ نقطة}$$

ثانياً حسب النقاط للعناصر الفرعية :

المهارة ١٢٥٠ نقطة

$$\text{التعليم} = \frac{20 \times 1250}{50} = 500 \text{ نقطة}$$

$$\text{الابتكار} = \frac{10 \times 1250}{50} = 250$$

$$\text{الخبرة} = \frac{20 \times 1250}{50} = 500$$

المجهود ٧٥٠ نقطة

$$\text{عضلي} = \frac{20 \times 750}{30} = 500 \text{ نقطة تقريبا}$$

$$\text{ذهني} = \frac{10 \times 750}{30} = 250 \text{ نقطة تقريبا}$$

المسئولية ٣٧٥ نقطة

$$\text{عن الآلات} = \frac{8 \times 375}{15} = 200 \text{ نقطة تقريبا}$$

$$\text{عن المواد} = \frac{2 \times 375}{15} = 50 \text{ نقطة تقريبا}$$



$$\text{عن العمل} \quad 75 \text{ نقطة} = \frac{3 \times 375}{15} =$$

$$\text{عن العمل} \quad 50 \text{ نقطة تقريبا} = \frac{2 \times 375}{15} =$$

ظروف العمل 125 نقطة

$$\text{بيئة العمل} \quad 75 \text{ نقطة} = \frac{3 \times 125}{5} =$$

$$\text{أخطار العمل} \quad 50 \text{ نقطة} = \frac{2 \times 125}{5} =$$

والآن يمكننا اعداد الجدول التالي بالاوزان الترجيحية لعناصر الاساسية

ثالثا

الفرعية

العناصر الفرعية		العنصر الاول		العنصر الثاني		العنصر الثالث		العنصر الرابع	
العنصر	مجموع النقاط	الاسم	مجموع النقاط	الاسم	مجموع النقاط	الاسم	مجموع النقاط	الاسم	مجموع النقاط
المهارة	1250	التعليم	500	الابتكار	250	الخبرة	500	-	-
المجهود	750	عضلي	502	ذهني	248	-	-	-	-
المسئولية	375	الالات	200	المواد	50	العمل	75	العمل	50
ظروف العمل	125	بيئة العمل	75	أخطار العمل	50	-	-	-	-

#### رابعاً حساب النقاط الخاصة بكل مستوى ولكل عنصر فرعى

- ( أ ) يتم تحديد القيمة الرقمية لاهلية درجة وهي تمثل قيمة العامل بالنسبة للعوامل الأخرى .
- ( ب ) يتم تحديد القيمة الرقمية لادنى درجة وهي تمثل نسبة الأهمية النسبية لكل عامل.
- ( جـ ) يتم حساب المدى بين اهلية درجة وأقل درجة .

وعموماً فإننا عند حساب الزيادة بين الدرجات نستخدم القانون التالى :-

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{\text{قيمة اهلية درجة} - \text{قيمة ادنى درجة}}{\text{عدد الدرجات} - 1}$$

أولاً المهارة ١٢٥٠ نقطة

التعليم ٥٠٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{20 - 500}{1 - 3} = 240$$

وحيث ان هناك ثلاث مستويات فإنه يمكن توزيع النقاط كما يلى :-

العامل	الأهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
التعليم	٢٠٪	٢٠	٢٦٠	٥٠٠

الابتكار ٢٥٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{10 - 250}{1-3} = \frac{240}{2} = 120$$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثاني	مستوى ثالث
الابتكار	%١٠	١٠	١٣٠	٢٥٠

الخبرة ٥٠٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{20 - 500}{1-3} = \frac{240}{2} = 120$$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثاني	مستوى ثالث
الخبرة	%٢٠	٢٠	٢٦٠	٥٠٠

ثانياً المجهود ٧٥٠ نقطة

عضلي ٥٠٢ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{20 - 502}{1-3} = \frac{302}{2} = 151$$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
عضلى	%٢٠	٢٠	١٧١	٣٢٢

ذهنى ٢٤٨ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{١٠ - ٢٤٨}{١ - ٣} = \frac{٢٣٨}{٢} = ١١٩ \text{ نقطة}$$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
ذهنى	%١٠	١٠	١٢٩	٢٤٨

ثالثاً المسئولية ٣٧٥ نقطة

الالات ٢٠٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٨ - ٢٠٠}{١ - ٣} = \frac{١٩٢}{٢} = ٩٦$$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
الالات	%٨	٨	١٠٤	٢٠٠

المواد ٥٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{2 - 50}{1 - 3} = \frac{48}{2} = 24$$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
المواد	٪٢	٢	٢٦	٥٠

العمال ٧٥ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{3 - 75}{1 - 3} = \frac{72}{2} = 36$$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
العمال	٪٣	٣	٣٩	٧٥

العمل ٥٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{2 - 50}{1 - 3} = \frac{48}{2} = 24$$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
العمل	٪٢	٢	٢٦	٥٠

### رابعاً ظروف العمل ١٢٥ نقطة

بيئة العمل ٧٥ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{72}{2} = \frac{3 - 75}{1 - 3} = 36$$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
بيئة العمل	٣٪	٣	٣٩	٧٥

اخطار العمل ٥٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{48}{2} = \frac{2 - 50}{1 - 3} = 24$$

العامل	الاهمية النسبية	مستوى اول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
اخطار العمل	٢٪	٢	٢٦	٥٠

### خامساً حساب النقاط لجميع العوامل الرئيسية والفرعية والمستويات التفصيلية

العوامل الاساسية	المهارة	الجهود	المسئولية				ظروف العمل		ترتيب
			الات	مواد	عمال	عمل	بيئة	خطر	
مدير عام	٢٠	١٠	٨	٢	٣	٢	٣	٢	١٠٠
مهندس	٢٦٠	١٣٠	٢٦٠	١٧١	١٢٩	١٠٤	٢٦	٣٩	١٢١٠
مندوب مبيعات	٥٠٠	٢٥٠	٥٠٠	٣٢٢	٢٤٨	٢٠٠	٧٥	٥٠	٢٣٢٠

### تطبيق

#### في ضوء البيانات التالية :

١ اعد حل التمرين السابق بفرض ان عدد المستويات سبع هي :  
مدير عام - مهندس - مندوب مبيعات - مدير تمويل - مدير تسويق - مدير  
انتاج .

٢ اعد حل التمرين السابق على افتراض ان الاوزان النسبية للعناصر الفرعية  
لعنصر المهارة اصبحت كما يلي :-  
• التعليم ٥%  
• الابتكار ٢%  
• الخبرة ٢٥%

٣ اعد حل التمرين السابق على افتراض ان الاوزان النسبية للعناصر الفرعية  
لعنصر المسئولية اصبحت كما يلي :-  
• عن الالات ٩%  
• عن المواد ١%  
• عن العمال ٢%  
• عن العمل ٣%

## ب) طريقة مقارنة العوامل

تعتمد هذه الطريقة اساسا على افتراض اساسى وهو :

وجود مجموعة من الوظائف المعيارية والتي يري العاملين بالمتظمة ان اجرها مقبول وعادل ويتمشى مع مستوى الاجور مثل هذه الوظائف فى الشركات المماثلة فى الصناعة .

ثم يتم تحليل هذه الوظائف الى العوامل الاساسية التالية :-

- عنصر المهارة
- المسئولية
- المجهود
- ظروف العمل

وبعد ذلك يتم تقييم كل عامل من العوامل السابقة بطريقة مادية بحيث يكون مجموع القيم النقدية لكل وظيفة تعادل اجر الوظيفة .

وبعد ذلك تبدأ عملية التقييم عن طريق اجراءات المقارنات بين الوظائف المطلوب فحصها والوظائف المعيارية ويشترط لنجاح هذه الطريقة ان تكون عوامل المقارنة محددة واعضاء لجنة التقييم على علم تام بوصف كل عامل فى الوظائف المختلفة .



## تطبيق

بفرض ان لدينا خمس وظائف معيارية فئة الاجر الخاصة بها موزعة  
على العناصر الاساسية الموضحة بالجدول التالي :

الوظيفة	فئة الاجر	المهارة	المجهود	المستولية	ظروف العمل
أ	١٥٠٠	٥٣٥	٤١٥	٣٠٠	٢٥٠
ب	٩٠٠	٣٧٥	١٩٠	١١٥	٢٢٠
ج	٤٠٠	١٣٠	٩٠	١١٠	٧٠
د	٢٩٠	١٢٥	٨٥	٦٠	٢٠
هـ	٢٣٠	٨٠	٦٥	٥٥	٣٠

## المطلوب

تقيموظيفتين س ، ص في ضوء البيانات التالية :-

الوظيفة	لوحة الشبه	المهارة	المجهود	المستولية	ظروف العمل
س	أ	هـ	د	ح	
ص	ب	أ	هـ	ح	

الحل

في ضوء بيانات الجدول السابق :

فئة الاجر للوظيفة س =  $535 + 60 + 70 = 730$  جنيها

فئة الاحر للوظيفة ص =  $375 + 410 + 55 + 70 = 910$  جنيها

.. قيم الوظائف النقدية هي :

٩١٥ جنيها للوظيفة ص

٧٣٠ جنيها للوظيفة س

تطبيق

المطلوب :

تقييم وظيفتي ميكانيكي ونجار في ضوء البيانات التالية:-

الوظيفة	فئة الاجر	المهارة	المجهود	المسئولية	ظروف العمل
س	٥٠٠	١٥٠	٧٠	٨٠	٢٠٠
ص	٤٨٠	١٨٠	١٠٠	٥٠	١٥٠
ع	٢٥٠	٩٠	٨٥	٦٠	١٥
ل	١٧٠	٨٠	٤٠	٣٠	٢٠

علماً بأن أوجه الشبه بين العناصر الأساسية لهذه الوظائف والوظائف المعيارية كانت كما يلي :-

الوظيفية	أوجه الشبه	المهارة	المجهود	المسئولية	ظروف العمل
ميكانيكي	ع	س	ل	ل	ل
نجار	ص	ع	س	ل	ل



1

2

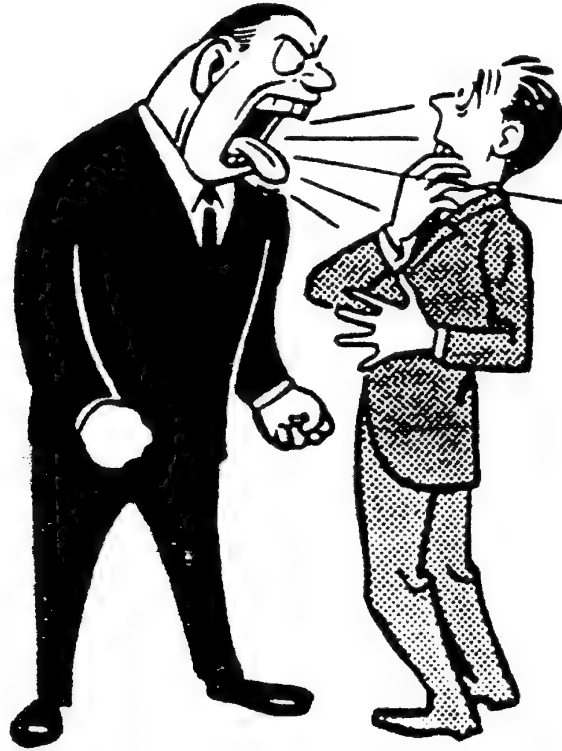
3

4

5

## الفصل الثامن

### هيكل الاجور



1

2

3

4

5

6

7

## مُقَدِّمَةٌ

- منذ البداية تجدر الإشارة الى ان تقييم الوظائف يحدد الاهمية النسبية للوظائف داخل المنظمة ولكنه لا يحدد الاجر الخاص بهذه الوظائف .
- كما يساعد تقييم الوظائف في تحديد حدود الزيادة في الاجر التي يمكن للمنظمة ان توافق عليها خلال المفاوضات مع النقابات غير انه لا يدخل شرطا جوهريا في تحديد قيمة اجور وظائف الادارة العليا وبعض الوظائف المهنية التخصصية حيث تدخل عوامل اخر من اهمها المؤهلات العلمية والمواصفات الشخصية .

### • والآن ما هو الاجر ... ؟

هو المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها .

### • وما هو الأجر العادل ... ؟

هو ذلك المقابل المادي الذي تعرضه الادارة ويقبله العمال في سوق العمل الحرة .

**. ما هي مكونات الاجر (١) ؟..**

يتكون الاجر من عنصرين اساسيين هما:

**(أ) الاجر النقدي**

وهو يتمثل في المقابل النقدي الذي يحصل عليه

العامل ويتكون من جزئين:

**١- الاجر الثابت :**

وهو المبلغ الذى يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشهر بحسب النظام المتبع فى المنظمة ولا يعتبر هذا المبلغ النقدي ثابتا طوال مدة الخدمة ولكن يتغير كنتيجة لطول مدة الخدمة وتزايد خبرة العامل وتزايد اعبائه العائلية .

**٢- الاجر المتحرك**

وهو ذلك المقابل النقدي الذي يرتبط فى قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ومن امثلة البنود التى يشملها ذلك الاجر ما يلى:

- أ- البدلات التى تدفع نتيجة لتحمل اعباء معينة ترتبط بطبيعة العمل .
- ب- الاجور الاضافية التى تدفع مقابل ساعات العمل الاضافية .
- ج- المكافآت التشجيعية نتيجة للاعمال الخلاقة التى تحقق فائدة مادية وادبية للمنظمة .
- د- الارباح التى تدفع للعاملين .

**٣- الاستقطاعات**

وهى ذلك الجزء النقدي الذي يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينات الاجتماعية .

(١) د صلح الدين عبد الباقي - ادرة الافراد والعلاقات الانسانية - مرجع سبق ذكره ص ٢٢ وما بعدها .



### ب) المزايا العينية

وهي الاعباء المالية التي تتحملها المنظمة نيابة عن العاملين بها نظير تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية.

#### . ما هو معدل الاجر ... ؟

هو علاقة بين الاهمية النسبية للوظيفة والاجر المدفوع لها ويمكن تمثيل هذه العلاقة بيانياً عن طريق منحني التحويل للاهمية النسبية للوظيفة ويمكن استغلال هذه المنحنى في تحديد الاجر العادل لكل وظيفة وذلك باستخدام معادله خط الاتجاه العام :

$$ص = أ س + ب$$

حيث :

$$مح ص = أ مح س + ب ن$$

$$مح س ص = أ مح س ٢ + ن مح س$$

وتشير هذه الرموز الى

$$ص = \text{معدل الاجر}$$

$$س = \text{القيمة النسبية للوظيفة}$$

$$ن = \text{عدد الوظائف}$$

ويمكن توضيح التطبيق العملي لهذه المعادلة من خلال بيانات الجدول التالي والذي يوضح العلاقة بين نقاط التقييم ومتوسط الاجر الحالي :

الدرجة	قيم الوظائف	متوسط الاجرالحالي
١	١٠٠	١٥
٢	١٢٠	١٨
٣	١٣٠	٢٢
٤	١٤٥	٢٨
٥	١٦٠	٣٠
٦	١٨٥	٣٤
٧	٢٠٥	٣٨
٨	٢٢٠	٤٥

الحل

ن	س	ص	س ص	س
١	١٠٠	١٥	١٥٠٠	١٠٠٠٠
٢	١٢٠	١٨	٢١٦٠	١٤٤٠٠
٣	١٣٠	٢٢	٢٨٦٠	١٦٩٠٠
٤	١٤٥	٢٨	٤٠٦٠	٢١٠٢٥
٥	١٦٠	٣٠	٤٨٠٠	٢٥٦٠٠
٦	١٨٥	٣٤	٦٢٩٠	٣٤٢٢٥
٧	٢٠٥	٣٨	٧٧٩٠	٤٢٠٢٥
٨	٢٢٠	٤٥	٩٩٠٠	٤٨٤٠٠
المجموع	١٢٦٥	٢٣٠	٣٩٣٦٠	١٨١٥٧٥

$$\begin{aligned} \text{محس} &= \text{أ محس} + \text{ب ن} \\ 230 &= 11265 + \text{ب} \\ \text{محس ص} &= \text{أ محس} + \text{ب محس} \\ 39360 &= 1181575 + \text{ب} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (1) \quad & 230 = 11265 + \text{ب} \\ (2) \quad & 39360 = 1181575 + \text{ب} \end{aligned}$$

بضرب المعادلة الاولى ١٥٨,١٢٥ ثم الطرح

$$\begin{array}{r} 36369 = 120028 + \text{ب} \\ 39360 = 1181575 + \text{ب} \\ \hline 2991 = 118453 \end{array}$$

بالطرح

$$,16 = \frac{2991}{118453} = \text{أ} \dots$$

بالتعويض في المعادلة لاولى

$$\begin{aligned} 230 &= 11265 + ,16 \times \text{ب} \\ 230 &= 11265 + 202,4 \end{aligned}$$

$$٢٣٠ - ٢٠٢,٤ = ٨ ب$$

$$٢٧,٦ = ٨ ب$$

$$٣,٥ = \frac{٢٧,٦}{٨} = ٠٠ ب$$

$$٠٠ اجر الوظيفة = أس + ب$$

$$٣,٥ + ١٦ س =$$

فاذا فرض ان عدد نقاط التقييم ٤٠٠ نقطة

$$٣,٥ + ٤٠٠ \times ,١٦ = ٠٠ اجر الوظيفة$$

$$٦٧,٥ = ٣,٥ + ٦٤ =$$

ويصور الجدول التالى الاجر العادل للوظائف السابقة

$$٣,٥ + ١٠٠ \times ,١٦ = الشريحة الاولى$$

$$١٩,٥ = ٣,٥ + ١٦ =$$

$$٣,٥ + ١٢٠ \times ,١٦ = الشريحة الثانية$$

$$٢٢,٧ = ٣,٥ + ١٩,٢$$

$$٣,٥ + ١٣٠ \times ,١٦ = الشريحة الثالثة$$

$$٢٤,٣ = ٣,٥ + ٢٠,٨$$

$$٣,٥ + ١٤٥ \times ,١٦ = الشريحة الرابعة$$

$$٢٦,٧ = ٣,٥ + ٢٣,٢$$

$$\text{الشريحة الخامسة} = 16 \times 0,16 + 3,5$$

$$25,6 = 3,5 + 29,1$$

$$\text{الشريحة السادسة} = 180 \times 0,16 + 3,5$$

$$29,6 = 3,5 + 33,1$$

$$\text{الشريحة السابعة} = 200 \times 0,16 + 3,5$$

$$32,8 = 3,5 + 36,3$$

$$\text{الشريحة الثامنة} = 220 \times 0,16 + 3,5$$

$$35,2 = 3,5 + 38,7$$

ويمكن وضع هذه البيانات في الجدول التالي :-

الشريحة	الاجر الحالى	الاجر العادل
١	١٥	١٩,٥
٢	١٨	٢٢,٧
٣	٢٢	٢٤,٣
٤	٢٨	٢٦,٧
٥	٣٠	٢٩,١
٦	٣٤	٣٣,١
٧	٣٨	٣٦,١
٨	٤٥	٨٣,٧

### ما هو هيكل الاجور .... ؟

استعرضنا فى النقطة السابقة كيفية تحويل نقاط التقييم الى نقاط مالية ووالان اذا ما تم تجميع الوظائف المتشابهة أو المقاربة فى قيمها النقدية فى شرائح تكون لدينا ما يعرف باسم هيكل 'الاجور' وذلك مع ملاحظة ان اساس تجميع الوظائف فى درجات مالية يختلف باختلاف طريقة التقييم المتبعة كالآتى :-

#### (١) فى حالة استخدام طريقة الترتيب

يكون الترتيب حسب اهمية الوظائف مع وضع فواصل بين كل مجموعة متشابهة

#### (٢) فى حالة طريقة التصنيف

تم العملية تلقائياً حسب المقياس المستخدم

#### (٣) فى حالتى طريقة النقط ومقارنة العوامل

تمثل هذه الطرق ، الطرق الأكثر شيوعاً عند وضع هيكل الاجور حيث يتم انشاء هيكل الاجور على النحو التالى:-

#### - تحديد عدد الدرجات

وهنا يتم حساب :

( أ ) المدى وهو يمثل الفرق بين اعلى نقاط فى التقييم وادنى نقاط وذلك لحساب المدى ثم يتم الاتفاق على عدد الدرجات المطلوبة مع ملاحظة انه لا يفضل ان يكون عدد الدرجات كبير والتمايز بين الشرائح صغيراً لان الترقية

في هذه الحالة تعنى زيادة ضئيلة فى الدخل ومن المفضل ان يكون عدد الشرائح صغير والمخايز كبير حتى يتوفر الحافز للترقية ويمكن الاستعانة فى ذل ببيانات الجدول التالى

عدد العاملين	٣٠٠	٥٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٥٠٠٠	١٠,٠٠٠
عدد الدرجات	٦	٧	٨	٩	١٠	١١

كما تجدر الاشارة الى انه

يمكن لأى منظمة ان تحدد عدد الدرجات المناسبة

لها حسب ظروفها فليس هناك اساس ثابت لذلك

(ب) يتم قسمة المدى على عدد الدرجات المقترحة وذلك على النحو الذى

يوضحه الجدول التالى :-

الدرجات	نقاط التقييم	الاجر الحالى
١	١٠٠	٤٠
٢	١٢٠	٤٠
٣	١٣٠	٦٠
٤	١٤٠	٥٠
٥	١٥٠	٧٠
٦	١٦٠	٨٠
٧	١٧٠	١٠٠
٨	١٨٠	١١٠

$$٠٠ \text{ المدى} = ١٨٠ - ١٠٠ = ٨٠$$

واذا فرضنا ان عدد الدرجات المقترح [ ٥ ] درجات فعلى ضوء ذلك يتحدد بداية ونهاية الدرجة [  $\frac{٨٠}{٥} = ١٦$  ] وبذلك يصبح الكادر المقترح على النحو التالي :

الدرجة	مدى النقط	حدود الاجر للدرجة
الخامسة	-١٠٠	١٦
الرابعة	-١١٦	٤٠
الثالثة	-١٣٢	٥٦
الثانية	-١٤٨	٧٢
الاولى	-١٦٤	٨٨

#### انواع هياكل الاجور

##### - الكادر المتلامس

والذى فيه نهاية الدرجة هو بداية الدرجة التالية لها مباشرة .

##### - الكادر المتداخل

وفيه يتم تحديد بداية المربوط عن طريق طرح (١/٢) المدى من نهاية المربوط .

##### - الكادر المتباعد

وفيه يتم جمع نصف المدى لبداية المربوط



هذا ويلاحظ ان هيكل الاجور يكون عرضة للتغير بحسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية بالاضافة الى العلاوة الدورية والتي يتم حسابها وفقا للمعادلة الآتية :

$$\text{العلاوة الدورية} = \frac{\text{المدى}}{\text{الحد الاقصى لسنوات الخدمة اللازم للترقية من الدرجة}}$$

### تطبيق

١ ضع هيكل للاجور لمؤسسة التقوى للملابس الجاهزة علماً بأن هذا الهيكل يتكون من خمس درجات وقارن بين الاجر العادل والاجر الحالي للمنظمة :

الدرجة	نقاط التقييم	متوسط الاجر الحالي
١	١٥٠	٩٠
٢	١٨٠	١٥٠
٣	٢١٠	٢٥٠
٤	٢٤٠	٣٢٠
٥	٢٧٠	٣٨٠
٦	٣٠٠	٤٢٥
٧	٣٣٠	٤٩٠
٨	٣٦٠	٥٣٠

٢ واذا علمت ان الحد الاقصى لسنوات الخبرة واللازم للترقية من درجة لآخرى هو خمس سنوات فما هو مقدار العلاوة ثم اعد جدولاً يوضح هيكل الاجور الثلاثي بعد العلاوة الدورية .

1

2

3

4

5

6

7